Yvon Mougin

Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEDD



afnor
ÉDITIONS

Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEDD

Yvon Mougin

Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEDD



afnor
ÉDITIONS

L’auteur

Yvon Mougin est spécialiste de la mise en œuvre de systèmes de management réactifs et orientés client. Il est l’auteur pour AFNOR, entre autres, de :

Les nouvelles pratiques de l’audit qualité interne (mention spéciale prix du livre Qualité et Performance 2003).

Manager durablement dans l’efficacité (mention spéciale prix du livre Qualité et Performance 2005).

La qualité, c’est facile, j’en fais tous les jours !, 2007.

Quel avenir pour les responsables *qualité ?* (mention spéciale prix du livre Qualité et Performance 2007).

La performance ? Soyez tranquille, je la surveille de près !, 2007

Il coordonne la publication de l’ouvrage à feuillets mobiles à parution bimestrielle Kit prêt à l’emploi. Les outils du responsable qualité, environnement, sécurité et développement durable.

Contact : yvon.mougin@wanadoo.fr ou yvon.mougin@cap-entreprise.com

ISBN : 978-2-12-465122-1

Couverture : AFNOR – Crédit photo © 2008 Jupiter Images Corporation

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0)1 41 62 80 00 – www.afnor.org

Sommaire

À Karine, Virginie, Emma, Tara, Fanny, David, François, Lenny
et à tous ceux qui viendront après, et à Isabelle bien sûr.

À Medhi Savalli qui montre toutes les bonnes qualités des auditeurs
avec, en plus, une bravoure extraordinaire.

Remerciements

Si je n'avais pas peur de partager mes droits d'auteurs, je dirais presque que ce livre est issu d'un travail collectif. Il est d'abord le fruit d'une demande des clubs d'auditeurs croisés, en premier lieu celui de Franche-Comté, puis ensuite celui de Rhône-Alpes et enfin celui d'Alsace.

Qu'ils en soient fortement remerciés.

Et puis, il y a mon complice en matière d'audit, qui est comme par hasard l'animateur du club d'auditeurs croisés de Franche-Comté (qui compte plus de quatre-vingts membres) et qui exerce également les fonctions de directeur qualité de la ville de Besançon.

De nombreuses idées ont jailli de nos échanges et il est très présent dans ce livre.

Il se nomme Serge Guillemin.

Qu'il en soit grandement remercié.

Et puis, il est difficile de ne pas évoquer les auditeurs de la ville de Besançon, ceux de la Communauté d'agglomération du grand Besançon (la CAGB) et aussi ceux du CCAS (Centre Communal d'Action Sociale), puisque ce sont eux qui ont eu l'honneur de tester *in situ* les nouvelles pratiques présentées dans cet ouvrage.

Qu'ils en soient intensément remerciés.

Et puis, je manquerais à la politesse la plus élémentaire si je n'avais pas une pensée pour leurs grands chefs à tous qui aiment les audits et les auditeurs

internes et qui utilisent ces pratiques comme des armes stratégiques leur permettant d'ouvrir leurs collectivités respectives à de nouvelles formes de management.

Les DGS Patrick Ayache et Jean-Paul Vogel.

Qu'ils en soient beaucoup remerciés.

Et puis qu'aurions-nous fait sans l'appui logistique, l'aide et le soutien du MFQ de Franche-Comté avec son président Christian Cuyl et son animateur Gérard Pointelin, qui partage sa vie entre la qualité et la pêche à la ligne, avec ses combattants Évelyne Débois, Isabelle Pouplot et Nicolas Breyton ?

Ils ont donc eux aussi participé activement à cette belle aventure du XXIe siècle.

Qu'ils en soient chaleureusement remerciés.

Et puis, ces pratiques auraient-elles été complètes sans la volonté de ceux qui nous ont poussés à les élargir ? Je veux parler de Valérie Marguet-Duong, de Jérôme Dechelette, d'Henri Burtin, de Jean Claude Métrailler, tous acteurs du MQRA (Mouvement Qualité Rhône-Alpes). Je veux parler également de Gilbert Mounier-Shahmoradi, de André Augnacs, de Gérald Chaumont du MFQ d'Alsace.

Qu'ils en soient vivement remerciés.

Et puis je serais un ingrat si je ne citais pas toutes les entreprises et toutes les organisations qui ont pratiqué ces nouvelles approches et qui nous ont aidés bien entendu à les mettre au point et à les améliorer. Je veux parler de Solvay, Immobilière 3F, Météo France, IGN (Institut Géographique National), Habitat 25, CCI de Beaune, LFB, SAFC, Lafarge Couverture, Freescale/Motorola, La Poste, Chronopost, Expansiel, S2F/Flexico, CAPM (Communauté d'agglomération du Pays de Montbéliard), Conseil Général du Doubs, Kerdaino, ETEL, Clariant, Sophysa, John Deere, STL Coop d'Or, Tyco Electronics, CCI de Chalon sur Saône, Cartonnerie Bisontine, Berner, Schlumberger, ESCO France, France Miel, Thomson, Eramet (groupe Aubert et Duval), Bubendorff, Proteor, DRIRE de Franche Comté, IAB (club d'auditeurs croisés de Bourgogne), CG TEC, FCI.

Qu'elles en soient chaudement remerciées.

Et puis, l'on me taxerait avec justesse d'égoïsme si je n'évoquais pas ceux qui ont participé à la mise au point des outils qui accompagnent cet ouvrage et en particulier, outre l'incontournable Serge Guillemin, Sylvie Vermot (qui tous deux sont à l'origine de quelques-unes des citations délirantes dont il est inutile de chercher l'auteur dans le *Who's Who*), Isabelle Delatour, Djamel Benmessaouda. Qu'ils en soient profondément remerciés.

Et puis, je dois préciser que les compléments intéressants sur des pratiques d'audit différentes et complémentaires sont de Charlotte Magnet d'Immobilière 3 F.

Qu'elle en soit généreusement remerciée.

Et puis, pourrais-je ne pas avoir une petite pensée pour Geneviève Krebs avec qui j'avais commis le premier livre sur les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne en 2002 et qui est à l'origine de l'approche bienveillante ?

Qu'elle en soit historiquement remerciée.

Et enfin moi.

Que j'en sois finalement remercié.

Préface

Patrick Renaud – Délégué régional AFNOR, Limoges

Un petit rappel… Concernant les référentiels de management, nous nous souvenons tous de l'un de ces premiers modèles : la norme ISO 9001. La première version était très orientée produit mais également très documentaire. Les utilisateurs ont alors pris conscience qu'il fallait l'améliorer et la rendre plus compréhensible et utilisable pour les services. Ces données ont été prises en compte dans la « version 94 » qui s'est appuyée sur six années d'expérience.

Mais le vrai changement, c'est la version 2000 qui va l'apporter, en étant plus ouverte aux services, axée sur le management de la qualité, les résultats et l'efficacité. Les documents y sont relégués au deuxième niveau, tout en étant nécessaires et à réelle valeur ajoutée (et non obligatoires et inutiles).

Sur la base de cette norme efficacement révisée, nous aurions dû constater un engouement des entreprises pour mettre en place cette organisation, cette « machine à satisfaire les clients ». Malheureusement, une récente étude concernant la certification (effectuée par l'ISO) met en évidence que la qualité a perdu son statut prioritaire en France. Sur 900 000 entreprises certifiées ISO 9001:2000 dans le monde, seulement 21 340 sont françaises. La France n'occupe que la 9e place au classement général !

Et ce constat pourrait être fait avec une norme de management environnemental : la norme ISO 14001 (nous sommes 10e au niveau mondial).

Concernant le management de la sécurité, avec les normes OH SAS 18001 et ILO OSH 2001, les référentiels sont encore trop récents pour en tirer certaines conclusions (*idem* pour le développement durable avec, par exemple, le référentiel SD 21000).

Les causes de cette morosité de nos entreprises concernant ces démarches qualité, environnement et sécurité sont multiples, mais je voudrais insister sur l'une d'entre elles, à savoir la mise en place de démarches réellement pragmatiques, et donc efficaces.

En effet, n'avons-nous pas perdu les basiques de ces différentes démarches ? À savoir, donner une sorte d'assurance, de garantie, de confiance aux « clients » de ces organismes qui mettent en place ces démarches (avec, en surplus, une dose d'amélioration continue) :

– **qualité** : satisfaire les **clients** en leur fournissant un produit qui corresponde à leurs exigences ;
– **environnement** : satisfaire la **société** par la diminution des impacts environnementaux et le respect de la réglementation ;
– **sécurité** : satisfaire le **personnel** par l'amélioration de la sécurité au travail et le respect de la réglementation ;
– **développement durable** : satisfaire **l'ensemble des parties intéressées** dans une logique de pérennité de l'activité, sans compromettre les besoins des générations futures.

Et l'un des outils commun de ces démarches que tout organisme, consultant, certificateur doit maîtriser, n'est-il pas l'audit de management ?

En effet, l'audit, comme préconisé par Yvon Mougin dans cet excellent ouvrage, retrouve ses lettres de noblesse de véritable outil de « détection des pistes d'amélioration », avec cette réalité et ce pragmatisme qui caractérisent si bien l'auteur de ce volume.

Yvon Mougin nous dévoile toutes ses ficelles de l'auditeur et nous donne tous ses outils issus d'une expérience riche par sa diversité mais également par une « connaissance humaine » (80 % des audits ne sont-ils pas du relationnel et de la communication ?).

Et si ses recommandations d'Yvon Mougin pouvaient faire inverser la tendance et revaloriser ces démarches de système de management qualité, environnement et sécurité pour le bénéfice des performances des organismes ?

Bonne lecture à tous (attention : on sait quand on ouvre ce livre mais jamais quand on le referme…) !

Introduction

Ah, bon ? !

Il y a longtemps déjà, à une époque reculée, j'aimais les audits internes plus que toutes les autres activités que je pratiquais dans mon métier de consultant. Ces pratiques offrent de nombreux intérêts et aujourd'hui, celui qui me paraît fondamental réside dans l'échange avec les audités. Bien sûr, je ne nie pas l'apport de la mission principale de l'audit interne mais j'ai surtout apprécié l'opportunité qui nous est offerte de nous développer et de nous enrichir en allant regarder ce qui se passe ailleurs.

Nous découvrons avec étonnement que les autres travaillent aussi, qu'ils ont des soucis, des problèmes et des difficultés. Nous prenons conscience de la complexité de nos organisations et nous les comprenons un peu plus à chaque mission d'audit. Nous faisons des rencontres et tissons des réseaux dans et hors de notre boutique. Nous prenons conscience des connexions qui existent entre toutes les composantes de nos organismes. Nous en découvrons aussi la fragilité, les failles, l'isolement de certains secteurs. Nous remarquons des pratiques excellentes, nous relevons des solutions à des problèmes qui nous paraissaient insolubles, nous appréhendons des méthodologies nouvelles, nous repérons des outils forts utiles, nous apprécions des compétences rares, nous entrevoyons des possibilités, nous distinguons des comportements rassurants, nous observons des organisations efficaces, nous surprenons des agissements talentueux, nous constatons des manières habiles, nous avisons des dispositifs inconnus, nous pressentons des idées innovantes, nous pénétrons des mécanismes étonnants, nous assimilons des procédés inédits, bref, nous apprenons.

Et puis, contribution non négligeable, nous participons activement à la transversalité des organisations, concept souvent invoqué et rarement mis en œuvre.

Étonnant !

Avec le développement des échanges d'auditeurs entre organismes de diverses natures et la création de clubs d'auditeurs croisés, cette richesse apportée par la découverte du monde extérieur s'agrandit. Le club d'auditeurs de Franche-Comté par exemple (un exemple pris au hasard bien entendu) a très tôt, pris conscience de l'importance de ces échanges et il s'est ouvert à toutes tailles et toutes formes d'entreprises. Il compte en son sein des collaborateurs de grands groupes comme Peugeot ou Alsthom et de minuscules entreprises de moins de dix personnes. Il comporte des représentants de métiers aussi divers que des producteurs d'œufs ou de fromage, des plasturgistes, des mécaniciens, des laboratoires, des services. Il a accueilli, au grand étonnement de nombreux esprits un peu rétrogrades, des agents des collectivités territoriales et des services déconcentrés de l'État. On y trouve ainsi des auditeurs de la Poste, de Caisses primaires d'assurance maladie (CPAM), de Communautés d'agglomération (CA), de municipalités. Imaginez un peu l'apprentissage que peut faire un auditeur issu d'une PME lorsqu'il découvre les deux cents métiers d'une ville moyenne et imaginez un peu l'étonnement d'un auditeur des ASSEDIC lorsqu'il découvre le fonctionnement d'une entreprise et sa fragilité.

Nous souffrons d'une incompréhension chronique des autres.

Oui, effectivement !

J'entends d'ici les auditeurs blanchis sous le harnois s'écrier qu'un auditeur doit être un professionnel de son métier, qu'il n'est pas possible d'auditer une organisation si on n'en connaît pas les pratiques. Je leur réponds avec tous le respect que je dois aux anciens (qui ne sont pas forcément des vieux) qu'ils se trompent. D'abord parce que l'audit n'a jamais prétendu être une science exacte qui permet à un auditeur de sortir d'un audit avec la liste complète, exacte et exhaustive de tout ce qui ne va pas. Ensuite parce qu'un auditeur non spécialiste (un candide) va découvrir certainement plus de problèmes et de possibilités de progrès que celui qui connaît tout et qui de ce fait ne voit plus rien ou bien qui va se perdre dans des discussions d'expert à propos d'un détail insignifiant.

Il existe des clubs d'auditeurs croisés qui ne fonctionnent qu'entre gens du même monde. Des clubs de l'agroalimentaire, de la fonction publique (et encore, de certaines entités bien précises), etc. Et que se passe-t-il dans ces clubs ? Les auditeurs développent les mêmes méthodes, se rassurent mutuellement sur l'obsolescence de leurs méthodes, reproduisent les mêmes erreurs, complexifient leurs outils, parlent le même langage compliqué que plus personne parmi leurs collègues ne comprend.

Vu sous cet angle !

Alors que dans les clubs qui croisent réellement, l'auditeur d'une entreprise privée, assigné d'une mission dans un service de l'État doit faire un effort pour comprendre le milieu dans lequel il va évoluer. Il doit être attentif à ne pas utiliser son langage de technicien. Il doit travailler à se faire comprendre et à communiquer. Ce faisant, il apprend et il évolue dans le bon sens. Les voyages forment la jeunesse dit le proverbe.

– Peut-on vivre sans lien avec les autres pays, les autres régions, les autres individus ?
– Peut-on vivre sans sortir de chez soi ?
– Peut-on vivre sans curiosité à propos des autres ?
– Peut-on vivre sans audits internes et sans audits croisés ?

Si vous voulez pratiquer avec bonheur des audits de management performants, il vous faut faire table rase de toutes vos connaissances acquises précédemment sur ce thème. Entrez avec un esprit vierge de tout préjugé à l'égard des audits et vierge de tout principe. Le changement des organisations est tel que la plupart de nos méthodes de management sont dépassées. Par exemple, nous essayons de faire de l'innovation avec des outils et des méthodes qu'aucun créatif efficace n'utilise jamais. Nous voulons que les personnels acceptent le changement mais les managers eux-mêmes sont parfois englués dans des habitudes qu'ils n'imaginent même pas vouloir changer. La place de parking réservée par exemple.

Ça, c'est sûr !

Le problème auquel nous avons affaire est simple : apporter une plus grande valeur ajoutée à nos activités professionnelles. Cela est bon pour la planète car

ainsi nous gaspillons au minimum les énergies que nous utilisons pour travailler et cela est bon pour l'économie car nous sommes, que nous le voulions ou non et que nous l'acceptions ou non, confrontés à une concurrence qui n'est pas bienveillante. Personne ne nous aidera si nous ne sommes plus compétitifs sur un plan économique et cela, que nous vivions dans un monde de croissance ou de décroissance. La loi de la jungle n'est pas morte et nous devons et devrons faire preuve de beaucoup d'imagination et d'énormément de performance pour continuer à exister.

Cette digression pour dire que nos organismes, qu'ils soient privés ou publics, doivent absolument s'organiser pour apporter cette valeur ajoutée qui justifie leur existence. Toute organisation a une vocation sociétale et elle doit accomplir cette vocation dans un souci de performance totale. Nous devons réfléchir à nos méthodes de travail et de management en les remettant sans cesse en question. Et à propos de l'audit, nous devons repenser d'abord son utilité, avant de reproduire bêtement des activités qui existent depuis quelques dizaines d'années. L'audit d'aujourd'hui, même s'il porte encore ce nom, ne s'exerce plus comme par le passé. Celui qui fait encore de la qualité comme en 1960 perdra probablement des clients. Celui qui fait de l'audit comme en 1960, 1980 ou même 1990 perdra probablement son temps.

Oui, c'est pas donné !

Il faut évacuer notre habitude de travailler pour la norme. La norme exige la réalisation d'audits, alors on fait des audits. Le manager accepte de dépenser de l'argent pour satisfaire à cette exigence car il sait qu'en l'absence, il ne conservera pas son certificat. Mais très souvent, il se fiche éperdument des rapports d'audits qui ne lui apportent rien ou pas grand-chose et en tout cas, pas de résultats en rapport avec ce qu'ils coûtent. Un petit calcul en passant. Imaginons une entreprise qui compte une centaine de personnes. Elle comporte une douzaine de processus et effectue donc une douzaine d'audits chaque année. Un audit nécessite en moyenne une douzaine d'heures en comptant le travail du responsable qui prépare, qui suit, etc.

La réalisation du programme d'audits coûte donc au bas mot dix-huit jours de travail à l'entreprise. Sachant qu'une journée de travail doit revenir en moyenne aux alentours de 300 euros (et je compte plutôt bas) cela nous fait un coût de :

$$18 \times 300 = 5\,400 \text{ euros par an.}$$

– Quelle est la valeur ajoutée des audits ?
– Quel responsable qualité apporte une réponse patente et pertinente à cette question ?

Ce n'est pas évaluable, me direz-vous ?

– C'est grave, non !

Essayons de revenir aux questions fondamentales que doivent se poser tous les organismes. Par exemple :

  – Quelle est notre finalité sociétale ?
  – Quelles sont les contraintes auxquelles nous devons satisfaire ?
  – À quel prix réalisons-nous cette vocation ?
  – Comment pouvons-nous effectuer cette mission tout en réduisant nos ressources ?
  – Comment les audits contribuent-ils à cela ?

Les temps ont changé

Hier, nous pratiquions des audits de conformité.

Nos entreprises étaient efficaces lorsqu'elles avaient formalisé leurs pratiques de travail et l'audit servait à vérifier la mise en œuvre conforme de ces procédures.

Aujourd'hui, nous voulons pratiquer des audits de performance.

Nos entreprises et tous les organismes qui travaillent ont des comptes à rendre aux actionnaires ou aux citoyens et nous avons le devoir d'être partout performants. Nous avons l'obligation d'évaluer et d'améliorer en permanence cette performance. La performance ne consiste pas seulement en la mise en œuvre de quelques procédures et en la formalisation de nouvelles (procédures). La performance doit permettre d'atteindre des objectifs que nous nous sommes fixés en optimisant nos ressources. Elle doit nous permettre d'être plus réactifs aux exigences changeantes du monde extérieur. Pour cela nous devons communiquer plus efficacement en interne. Nous devons impliquer les personnels dans cette performance. Nous devons être aux aguets de tout ce qui se passe à l'extérieur de notre organisation. Nous devons faire des efforts pour évoluer dans le sens de l'histoire. L'audit de management (de performance) doit évaluer ces capacités nouvelles et les améliorer.

Hier, nous pratiquions des audits qualité.

L'audit interne (en dehors des audits financiers et de gestion du contrôle interne) s'est développé avec les normes ISO sur le management de la qualité. Il était au départ surtout orienté qualité.

Aujourd'hui nous souhaitons effectuer des audits de management QSEDD (pour les néophytes : qualité, santé et sécurité, environnement performance et développement durable).

Et à ces référentiels, j'ajouterai encore un souci d'efficience. Rien n'est gratuit en ce bas monde. Nous devons évaluer nos capacités à répondre aux exigences du monde extérieur, que ce soient des exigences de marchés ou des attentes d'usagers, que ce soient des exigences sociétales telles que la préservation de notre environnement, la santé et la sécurité des personnels ou le développement durable. Nous devons veiller à réagir en fonction d'éléments qui ont une incidence sur notre existence comme par exemple la technologie ou la concurrence.

Hier, nous nous comportions comme des gendarmes et bien entendu les audités se conduisaient comme des malfaiteurs n'ayant qu'une obsession : cacher les dysfonctionnements de leur domaine de responsabilités.

Aujourd'hui, nous souhaitons établir des relations de confiance afin de faire remonter toutes les sources de non-performance (celles que les audités connaissent et celles qu'ils ne soupçonnent même pas) et de les éliminer. Nous devons non seulement évaluer les performances des organismes que nous auditons, mais nous devons aussi ensemble identifier nos faiblesses et y remédier en permanence. Nous devons éliminer de notre vocabulaire la notion de culpabilité pour la remplacer par celle de responsabilité. Nous devons valoriser ceux qui travaillent et ne plus tenter de leur démontrer qu'ils ne font pas bien leur boulot. Nous devons les inviter à pratiquer la remise en cause permanente et non plus à démontrer à leur hiérarchie que tout va bien. Le RAS mortel des rapports d'audits.

Rien de va jamais bien et un audit qui revient sans piste de progrès potentielle signifie que la confiance n'est pas passée entre auditeur et audité.

Ma chère grand-mère, qui pensait certainement comme la vôtre, disait : « La perfection n'existe pas ici bas ». Elle disait encore : « Il n'y a que celui qui ne fait rien qui ne se trompe jamais ».

Lorsque j'audite, j'ai en tête le premier dicton qui affirme que le domaine de mon audité est perfectible. J'ai également en tête le second qui affirme que le

responsable audité n'est pas coupable des faiblesses de son territoire. L'important est en conséquence d'identifier les faiblesses (et cela n'est certainement pas une fin en soi) puis de réagir en progressant.

Hier, nos organisations fonctionnaient dans un environnement stable, les audits internes nous rassuraient sur le respect des bonnes pratiques de travail.

Aujourd'hui, elles travaillent dans un environnement en continuel changement et nous souhaitons que les audits internes leur permettent d'être les garants d'une parfaite adaptation au milieu, c'est-à-dire aux marchés, aux usagers, à la réglementation, à la technologie, etc. Il ne se passe pas une semaine sans que nous soyons confrontés à des changements qui affectent nos organisations. Les réglementations et les normes évoluent, les marchés évoluent, les techniques évoluent, les prix des matériaux évoluent, les modes évoluent. Bref, le monde change en permanence et nous devons veiller à ce que nos organisations suivent ce changement, qu'elles deviennent adaptables.

Hier, nos organisations œuvraient avec des marges de manœuvre confortables et les audits se préoccupaient surtout de l'obtention de la satisfaction des clients.

Aujourd'hui, avec la mondialisation, nous souhaitons que les audits internes nous conduisent à une optimisation des ressources. Les contraintes sociétales augmentent les coûts de production des biens et des services et nous sommes confrontés à des concurrences qui ne marchent pas toujours au même rythme que le nôtre parce qu'elles n'ont pas les mêmes contraintes. En conséquence, nos organisations doivent impérativement se préoccuper de l'emploi des ressources et de les optimiser.

Bref, nous autres auditeurs souhaitons que les audits internes deviennent de véritables outils de management reconnus comme tels par nos managers.

1

L’évolution des organisations et des systèmes de management

1.1 Des vibrations négatives

« La vie est un long fleuve tranquille. »
Étienne Chatilliez

Autrefois, la vie était belle et les organisations simples. Lorsque nous sortions de l’école, la tête pleine de bonnes théories enseignées avec patience et conviction par nos professeurs, nous prenions place dans la vie professionnelle sous la tutelle de chefs bienveillants. Ils nous expliquaient alors qu’elle serait notre place dans les organisations qui nous accueillaient. Ils nous formaient aux pratiques de notre poste de travail et nous écoutions leurs conseils avec la plus grande considération.

Lorsque nous avions découvert, compris et appris les tâches que nous devions accomplir, il ne nous restait plus alors qu’à répéter ces gestes pendant une quarantaine d’années avant de prendre une retraite bien méritée. En ayant eu soin auparavant bien entendu de former à notre tour les jeunes générations qui

allaient s'asseoir sur nos fauteuils ou s'installer devant nos établis. Les jours succédaient aux jours comme un long fleuve tranquille. Rares étaient les grains de sable qui perturbaient nos heures de travail. Le progrès se manifestait surtout dans les journaux qui nous apprenaient la découverte de quelque invention améliorant parfois notre vie quotidienne – comme la télévision par exemple – mais qui ne perturbait guère notre vie au travail.

Lorsque par le plus grand des hasards, un problème inattendu dérangeait nos chères habitudes, nous faisions alors appel à notre chef. Il était là pour ça. Il avait la longue expérience du métier et savait débrouiller à merveille les situations compliquées. Il rencontrait alors les autres chefs, ils allaient même parfois demander l'avis des chefs encore plus chefs qu'eux et ils revenaient au bout d'un certain temps avec les solutions qu'il fallait mettre en œuvre. Une autre routine recommençait alors pour quelques mois, voire quelques années.

La conscience professionnelle – nous en avions tous à l'époque – consistait à mettre beaucoup d'ardeur et de rigueur dans l'exécution des travaux qui nous étaient confiés. Nos chefs nous avaient expliqué notre rôle avec un détail minutieux. Ils nous demandaient de reproduire fidèlement ces modèles. Nous n'avions nul besoin de chercher à comprendre. Ce n'était pas notre rôle et cela nous convenait parfaitement. Parfois même, pour éviter que nous nous trompions, ils nous donnaient des instructions par écrit. C'était bien d'avoir à portée de main, toutes ces procédures et ces modes opératoires auxquels nous pouvions nous référer en cas de doute.

À l'exception des chefs, la plupart d'entre nous ignoraient ce qui se passait dans le bureau ou dans l'atelier d'à côté. Cette connaissance n'était pas indispensable. Il nous suffisait de savoir que nous étions utiles à la communauté, chacun dans notre coin, en nous acquittant de nos tâches avec zèle, constance, conformité et exactitude.

Lorsque parfois – l'erreur est humaine – nous commettions quelques bévues, nos chefs étaient là pour les corriger. Tout ce que nous faisions était vérifié par nos supérieurs ou par des personnes habilitées à cette fonction : les contrôleurs. Cela nous rassurait grandement de savoir que quelqu'un de compétent surveillait et validait notre travail.

Aujourd'hui, la vie est compliquée. Nous ne savons plus de quoi demain sera fait. Nous ne comprenons plus nos enfants, nous ne comprenons plus rien à la mode et nous n'arrivons pas à nous habituer à tous ces progrès du monde moderne. Les téléphones portables prennent des photos, enregistrent de la musique et, paraît-il, permettent de regarder des émissions de télévision. Avec

Internet, on peut acheter n'importe quoi, n'importe où. Les entreprises délocalisent, les milliardaires ne sont plus Américains mais désormais Chinois ou Russes. On nous raconte aujourd'hui que les gens ne sont jamais contents, ils veulent toujours plus d'argent mais ne veulent plus travailler. C'est d'ailleurs un peu compréhensible. Notre vie est trop compliquée. Au boulot, nous sommes toujours stressés. Nous n'arrivons plus à planifier notre travail. Les usagers et les clients sont de plus en plus exigeants. Il faut faire les choses à la dernière minute, en urgence, et cela nous désorganise. Les chefs sont débordés et ne savent plus répondre à nos questions.

« Débrouillez-vous ! » C'est tout ce que savent dire certains d'entre eux.

Avec d'autres parfois, c'est encore pire. Ceux-là ordonnent : « Ne faites rien sans m'en parler ! »

Et là, nous ne pouvons plus travailler.

Maintenant, on nous demande de prendre des initiatives mais si par malheur, il nous arrive de nous tromper, c'est la fin du monde. Alors moi, pour être tranquille, je fais mon boulot et rien que mon boulot. On ne peut rien me reprocher. C'est ce que j'ai toujours fait d'ailleurs et cela n'avait jamais auparavant posé de problème. Et quand mon chef me demande quelque chose de particulier, je note sa requête par écrit. Ainsi, s'il change d'avis, j'ai des preuves que ce n'est pas de ma faute si le travail ne correspond pas à ce qu'il voulait. À moi qui suis de l'ancienne génération, cette époque moderne ne convient pas.

Il n'est plus possible de savoir si le travail que l'on fait est un bon travail car tout change en permanence. On nous impose régulièrement des nouvelles méthodes, il y a souvent des imprévus, chaque jour des réglementations nouvelles nous tombent dessus et la dernière invention de notre direction est de faire, comme ils disent, de la qualité. Comme si nous avions attendu après eux pour faire du travail de qualité. Comme si nous avions le temps de nous occuper de toutes ces paperasses supplémentaires alors que nous sommes déjà débordés de travail. On passe notre temps à traiter des problèmes et les journées n'ont que 24 heures. Là où je travaille, ils ont embauché un nouveau Directeur. Un de plus ! C'est lui qui veut nous faire faire de la qualité. Il paraît qu'il cherche des volontaires pour faire des audits.

Qu'il ne compte pas sur moi.

Arrêt sur image : L'organisation analytique

Ces années-là (1950-1960), le monde qui environnait les entreprises était stable et celles-ci étaient adaptées à leur environnement. Elles avaient spécialisé les métiers et chacun travaillait dans son coin en ignorant ce qui se passait au-delà de son secteur d'activité.

L'entreprise, système compliqué, était découpée en morceaux selon une logique de métiers (un morceau qui achète, un morceau qui vend, un morceau qui produit, un morceau qui gère l'argent, etc.) en application du second principe de Descartes, celui de la division. Cette division du travail permettait de faire fonctionner l'ensemble de manière efficace. Chacun à son poste devait mettre en application des instructions de travail et des procédures qui garantissaient un résultat défini à l'avance (figure 1.1).

L'entreprise d'alors était parfaitement adaptée à cet environnement stable qui ne connaissait pas de changement spectaculaire. Les entreprises grossissaient pour faire des économies d'échelles et intégraient toutes les activités annexes telles que le jardinage, le nettoyage des bâtiments, l'imprimerie, les entretiens divers, etc. Il n'y avait pas beaucoup de communication entre les diverses fonctions de l'organisation. C'était inutile puisque tout était prévu à l'avance. Ainsi, chacun savait ce qu'il avait à faire et devait dans son coin respecter les procédures de travail. La consigne était alors de ne pas réfléchir mais de seulement appliquer les règles.

Toutes les tâches étaient morcelées afin que même les personnels les plus incompétents puissent apprendre à tenir un poste en quelques minutes. C'était le temps du travail à la chaîne généralisé.

Aujourd'hui, nous pensons encore très souvent que les procédures de travail (la formalisation de bonnes pratiques) sont les solutions aux dysfonctionnements qui nous gâchent la vie. Nous avons oublié que la procédure est une solution qui est efficace dans un environnement stable comme celui des années passées.

En effet, une procédure obéit au principe suivant :

– Aujourd'hui, nous sommes en face d'une situation qui demande une façon de faire déterminée pour obtenir un résultat satisfaisant. Par exemple, un client commande l'article XYZ de notre catalogue. La procédure explique que cet article se vend par paquets de douze et qu'il faut le conditionner dans tel emballage et le livrer au client par messagerie. Le prix en conséquence est de XX euros.
– Demain, nous sommes dans une situation identique et le client commande à nouveau ce produit XYZ. Nous reproduisons sans réfléchir les pratiques expliquées dans la procédure et le tour est joué. Tout va bien.
– Hélas, après-demain, notre client veut l'objet XYZ mais il ne veut en acheter qu'un et veut être livré en urgence. Il n'y a pas de procédure pour cette demande spécifique que nous n'avons jamais eue à traiter. Panique à bord.
– L'employé demande au chef qui, lui non plus ne sait pas quel prix appliquer et ne sait pas si cela est autorisé.

– La procédure ne sert plus à rien, il faut prendre des initiatives et cela, n'est pas prévu aux règlements des entreprises du siècle dernier. Les personnes autorisées à ce genre de décisions se comptaient sur les doigts d'une seule main et parfois sur un seul doigt.
– Le grand patron seul décidait de TOUT.

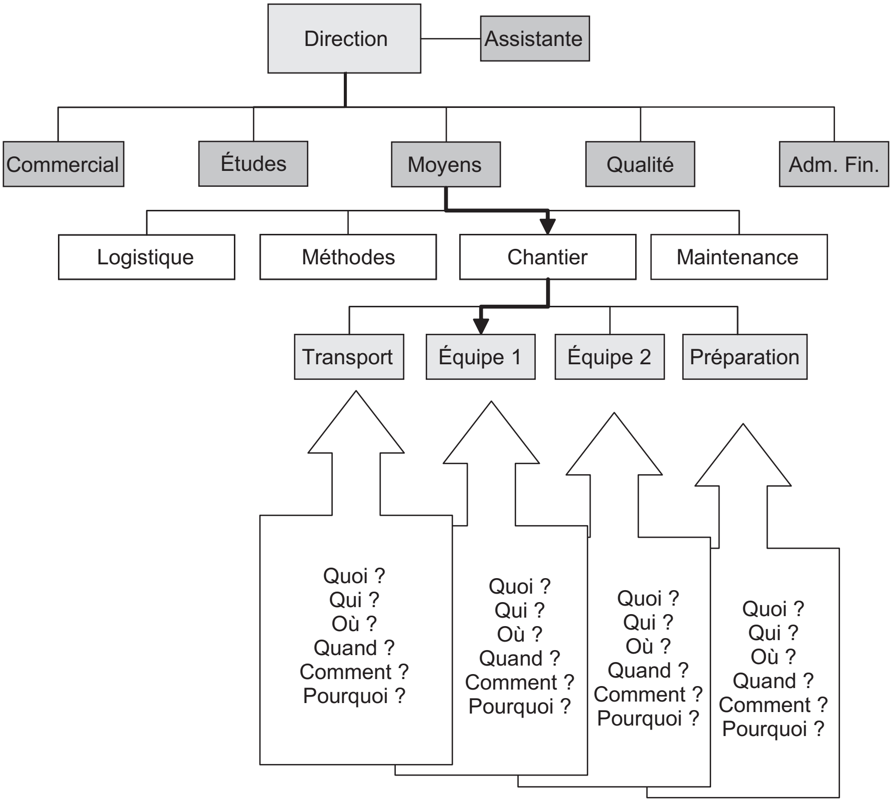


Figure 1.1 Une organisation avec des activités bien définies pour chaque personne

1.2 Les sixties et la production de masse

« Aujourd'hui c'est plus pareil, tout change, tout change… »
Boris Vian, *La complainte du progrès*

Mais non, la vie est formidable, pleine d'imprévu et d'intérêt. En France, les changements ont commencé à se manifester de manière sensible vers les

années cinquante. À cette époque, c'est-à-dire après la fin de la Seconde guerre mondiale, tout le monde avait du travail et les gens souhaitaient disposer d'un peu plus de confort matériel. Dans les familles, il n'y avait pas de machine à laver, pas de télévision, pas d'automobile, pas de réfrigérateur, pas d'aspirateur, pas de téléphone. Rien ou presque. Nos pères se rendaient au travail à pied ou à vélo. Nos mères faisaient la lessive une fois par semaine dans des chaudières chauffées au bois, les aliments se conservaient à la cave dans des garde-manger grillagés à l'abri des souris et des rats, et pour les nouvelles du monde, nos parents écoutaient le soir la TSF (télégraphie sans fil, la radio quoi !).

Les usines tournaient à plein régime pour produire tous ces biens de consommation attendus impatiemment et qui devaient nous faciliter la vie quotidienne.

Nous vivions alors dans une économie de production et les fabricants n'avaient qu'un seul souci, celui de produire un maximum d'objets afin de répondre aux demandes des consommateurs (figure 1.2).

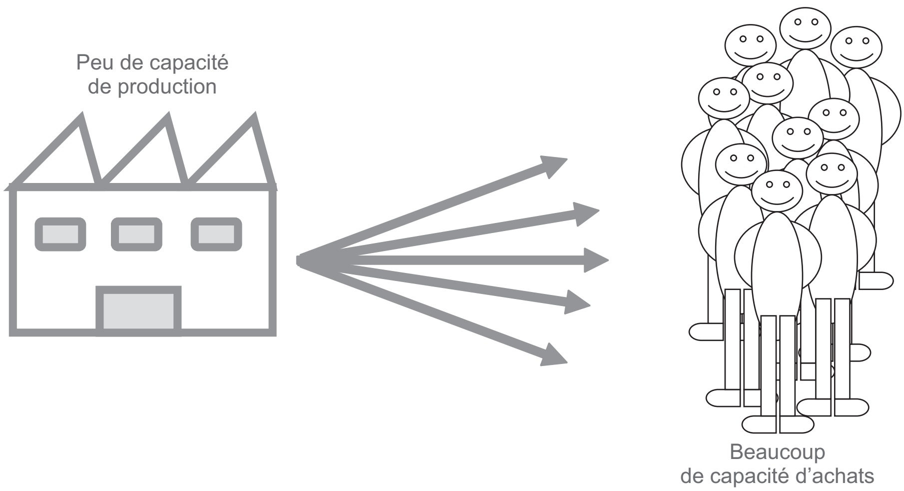


Figure 1.2 Un seul souci : produire

Les entreprises s'organisaient en appliquant les principes de la division du travail et de la routine. Ces méthodes existaient depuis très longtemps et c'est un Américain, nommé Taylor, qui avait fait de ce principe d'organisation une science mise en œuvre dans toutes les contrées industrielles. Il s'agissait de l'OST (organisation scientifique du travail).

Nous étions en plein dans la routine des tâches où chacun devait répéter les gestes qui lui avaient été appris par la hiérarchie.

L'entreprise était alors organisée en deux parties, en deux mondes différents. Il y avait les cols bleus, les ouvriers, ceux qui produisaient et il y avait les cols blancs, les techniciens, ceux qui organisaient et préparaient le travail.

Depuis l'avènement de l'ère industrielle, les ouvriers étaient utilisés comme de simples machines. Ils étaient des bras et des jambes dépourvus de cerveaux.

À l'époque, sur un plan sociologique, les ouvriers étaient considérés comme des êtres foncièrement paresseux et malhonnêtes qu'il fallait encadrer vigoureusement pour éviter des problèmes de qualité et pour préserver la rentabilité des entreprises. C'est ainsi que sont nés tous les services supports tels que les Études et les Méthodes – des techniciens spécialistes définissaient les produits et les modes de travail – ou tels que le Planning – des techniciens spécialistes élaboraient les prévisions de travail – ou bien encore tel que le Contrôle qualité avec des techniciens spécialistes des produits de l'entreprise qui vérifiaient la conformité des productions tout au long des opérations de fabrication.

Arrêt sur image : La théorie X et Y

Douglas McGregor, un psychosociologue américain, a élaboré dans les années soixante la théorie X et la théorie Y dans son livre ***The Human Side of Enterprise*** (1960)[1].

Les théories X ou Y sont des bases radicalement différentes caractérisant les approches possibles des dirigeants d'entreprises en ce qui concerne le management des personnels.

Le manager qui s'inspire de la théorie X croit que les individus :

- n'aiment pas le travail et essaient de l'éviter quand ils le peuvent ;
- ne fournissent des efforts que sous la contrainte ou pour de l'argent ;
- préfèrent être dirigés et fuient les responsabilités ;
- sont motivés s'ils craignent pour la sécurité de leur emploi ;
- manquent de créativité sauf pour contourner les règles.

Le manager qui s'inspire de la théorie Y croit que les individus :

- peuvent atteindre des objectifs qu'ils ont acceptés ;
- peuvent s'intéresser à leur travail et l'aimer ;
- peuvent chercher et accepter des responsabilités ;
- peuvent être motivés par leur désir de se réaliser ;
- peuvent s'autodiscipliner.

Il est clair que selon le choix de départ (ou les croyances profondes des dirigeants) le modèle de gestion des organismes sera différent. Du côté des X, il sera autoritaire et dur et du côté des Y, il sera participatif et doux. McGregor, quant à lui, pensait que la théorie Y était préférable mais qu'elle n'était pas facilement applicable pour les organismes de grandes dimensions.

1. Édition française *La dimension humaine de l'entreprise*, Bibliothèque du Management, 1970.

Pour la petite histoire, William Ouchi en 1981 a proposé une théorie Z qui combinait les approches américaines et japonaises. Il suggérait un style de management basé sur la prise de décisions collectives, l'emploi à long terme, les responsabilités individuelles, l'évaluation, les promotions lentes, le contrôle implicite, une préoccupation globale de l'employé étendu à sa famille.

Pour en revenir à McGregor, c'est sa théorie des X qui a été mise en œuvre lors du développement de l'industrie américaine à la fin du XVIIIe et au début du XIXe siècle. La main-d'œuvre disponible à ce moment-là était essentiellement constituée d'émigrés de fraîche date, ne parlant pas bien la langue pour nombre d'entre eux.

Les modes d'organisation et de management, basés sur le découpage en tâches élémentaires avec d'un côté les cols blancs qui pensent, organisent et surveillent et de l'autre coté les cols bleus qui obéissent et qui effectuent les gestes prévus, ont perduré jusqu'à ces dernières années et sont encore très présents dans les esprits des cadres et des dirigeants.

C'est en raison de cette réminiscence de la théorie X que le contrôle systématique des tâches est encore très pratiqué (« Tu me montreras ton travail avant de le transmettre ! »), que les leaders et les agents de maîtrise sont encore des experts dans le métier de leurs processus et que les audits sont encore pratiqués avec des comportements d'inquisiteurs.

Bien entendu, il ne s'agit pas de faire de l'angélisme, mais chaque fois que cela sera possible, il est préférable de disposer de personnels motivés, responsables, consciencieux car cela apportera de la performance et de la valeur ajoutée. Il existe en fait des X et des Y dans toutes les populations et il faut adapter le style de management en fonction des ressources. Cependant, il faut être conscient qu'un organisme qui fonctionne avec des Y sera de très loin plus performant qu'avec des Y. En effet, la suppression de tâches sans valeur ajoutée et devenues inutiles de par l'implication et la motivation des personnels (supervision et contrôle par exemple) entraîne des économies de ressources.

À ce sujet, je ne résiste pas au plaisir de vous engager à lire un article paru dans *Les Échos* du 12 octobre 2007. Un professeur américain de Stanford nommé Robert Sutton y expose sa théorie du « Objectif : Zéro sale con »[2]. Il pense que la présence de ce type d'individus (la formule « sale con » est littérale) affecte fortement le travail des entreprises et génère un coût nuisible à la performance. Dans un exemple, il évalue ce coût à 160 000 dollars pour un excellent vendeur d'une société de nouvelles technologies. Le « sale con » est présent à tous les niveaux mais c'est surtout lorsqu'il est un agent de maîtrise, un cadre ou un manager que sa nuisance est élevée. C'est le type même du petit chef de type X qui est (selon Sutton) un : « Connard, despote, enflure, harceleur, trou du cul et autre personne nuisible qui sévit au travail ».

Vive la théorie Y et à bas les X dans nos organisations.

---

2. Voir son ouvrage *Objectif Zéro-sale-con : Petit guide de survie face aux connards, despotes, enflures, harceleurs, trous du cul et autres personnes nuisibles qui sévissent au travail*, traduit et publié aux éditions Vuibert en 2007.

1.3 Les seventies et l'aventure de la qualité

« Marchandise qui plaît est à moitié vendue. »
Anonyme

L'évolution de notre environnement extérieur s'est poursuivie et à la fin des années soixante, la consommation a connu un premier coup de frein (figure 1.3). À cette époque, les ménages disposaient alors des équipements de base. Dans tous foyers on pouvait trouver des machines à laver, des fers à repasser, des réfrigérateurs et des automobiles. Les entreprises ont réagi à cette contrainte en intégrant des fonctions nouvelles telles que le marketing ou en développant et en structurant des fonctions de ventes. Elles ont parfois été tentées par des expédients dangereux. Par exemple dans le domaine de la construction automobile, les fabricants, inquiets de cette situation de baisse des ventes, ont pensé qu'il suffisait de réduire la qualité des véhicules vendus pour que la consommation reparte. Ils prévoyaient que les propriétaires d'automobiles renouvelleraient alors leurs achats plus fréquemment.

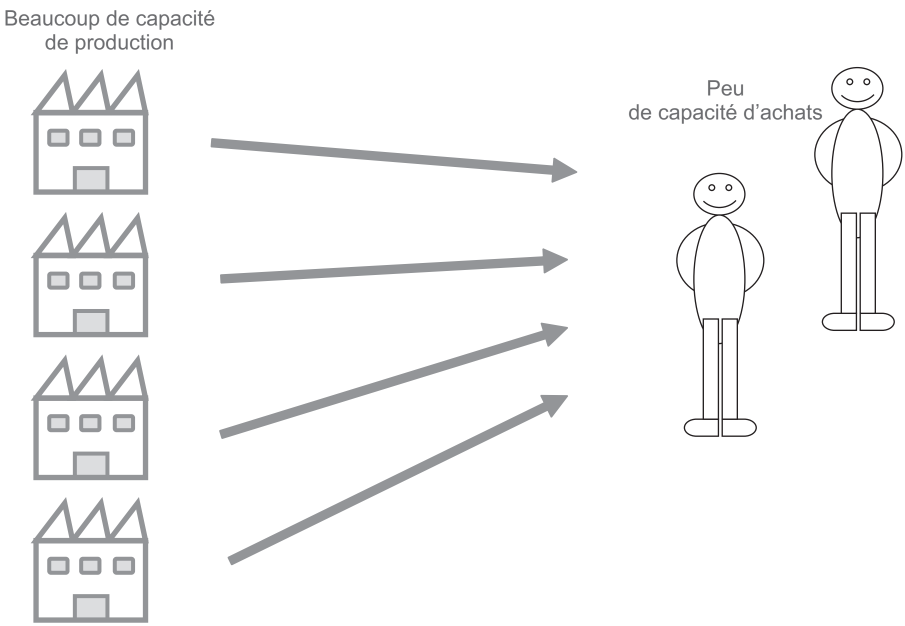


Figure 1.3 Un seul souci : vendre

Hélas, c'était sans compter sur l'ouverture des marchés mondiaux et l'arrivée de véhicules étrangers, en particulier japonais, qui affichaient une qualité supérieure. Les Japonais avaient bien compris que, pour conquérir des marchés à l'exportation, il fallait proposer des produits meilleurs que ceux que l'on trouve sur les marchés locaux. Et ils vendaient des voitures avec des garanties anticorrosion de deux années, en concurrence avec des véhicules français dont la carrosserie se piquait de rouille au bout de six mois. La leçon a été dure mais salutaire. Au début des années soixante-dix, tous les fabricants d'objets de grande consommation ont pris conscience de la nécessité de fabriquer des produits de qualité pour demeurer sur un marché ouvert à une concurrence de plus en plus rude et de plus en plus large. La qualité industrielle – celle du produit – était née (figure 1.4).

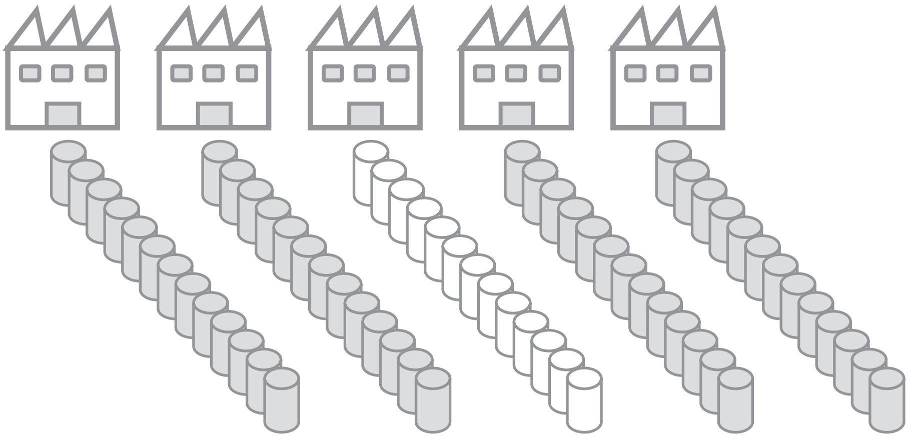


Figure 1.4 En situation de concurrence, il faut se distinguer des autres. Il faut faire de meilleurs produits

Il devenait impossible de rester sur un marché sans prendre en considération l'intérêt du client et de satisfaire à ses exigences. La qualité des produits et des prestations fabriquées par les entreprises est devenue ainsi un facteur différenciant. Il fallait faire mieux que les autres. Pour cela, il convenait d'organiser la production autrement. Dans les années qui ont précédé cette prise de conscience, les entreprises n'avaient qu'un seul souci, celui de produire le plus possible en rationalisant les méthodes de travail. C'était l'époque de l'OST (déjà évoquée précédemment) chère à Taylor. Bien entendu, des progrès permanents étaient régulièrement accomplis en ce qui concerne la qualité des produits fabriqués. C'est pour cette raison d'ailleurs que, quelques années plus tard, quand le management de la qualité a fait son apparition, beaucoup n'ont

pas bien compris ce terme. La qualité était déjà dans l'esprit des producteurs de biens matériels. Ils sont avant tout techniciens et c'est tout naturellement qu'ils améliorent sans cesse les performances techniques de leurs produits. Seulement, cette qualité-là était faite par des techniciens qui n'étaient pas ouverts à l'écoute des clients et à l'adaptation aux marchés.

Lorsque l'amélioration de la qualité des produits fabriqués dans les entreprises est devenue une nécessité, elle a généré la naissance de fonctions nouvelles : le SCQ (service contrôle qualité).

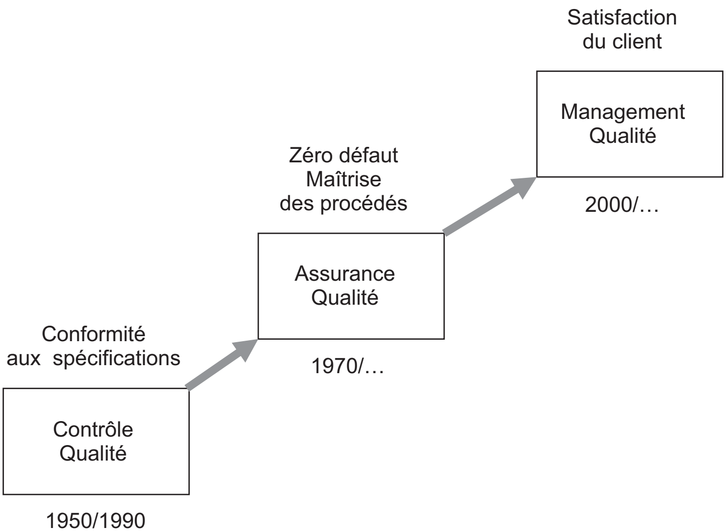


Figure 1.5 Le concept de qualité évolue avec le temps

La période du management de la qualité a donc commencé par la mise en place d'une organisation qui contrôlait tout ce qui se produisait (figure 1.5). Autrement dit, dans un premier temps, une amélioration volontaire de la qualité a été obtenue en mettant en place des filtres en sortie des chaînes de production. Des armadas de contrôleurs vérifiaient chaque objet produit et écartaient ceux qui n'étaient pas conformes. La qualité était alors synonyme de conformité à un modèle, à un cahier des charges. Les contrôles se sont ensuite améliorés par la mise en œuvre de vérifications à chacune des opérations de fabrication, par l'apport des statistiques et par l'implication des personnels de production (autocontrôle). Cette première étape de la maîtrise volontaire de la qualité était donc essentiellement constituée de contrôle de conformité (contrôle de la qualité). Puis une seconde étape a suivi, celle de l'assurance de

la qualité. Il a fallu qu'un Américain (Philip Crosby) se réveille un matin en se frappant le front et en s'exclamant :

« Bon sang, mais c'est bien sûr ! Ce n'est pas la qualité qui coûte cher, c'est la non-qualité. Si nous pouvions fabriquer des objets conformes du premier coup, non seulement ils seraient de qualité mais ils seraient également bon marché puisque nous éviterions les rebuts, les réparations, les tris, les réclamations clients, etc. »

Il venait d'inventer le « zéro défaut », concept qu'il développa dans un ouvrage intitulé *Quality is free*[3] en 1966.

L'assurance de la qualité est obtenue par la maîtrise des paramètres qui constituent un procédé de fabrication. On y trouve les machines, les matières, la main-d'œuvre, le milieu et les méthodes de travail. On désigne communément ces éléments comme les 5 M de la qualité. C'est à la fin des années soixante-dix que sont apparues les normes ISO de la série 9000, héritées des États-Unis et qui ont été adoptées officiellement en Europe en 1987.

Cette période, au cours de laquelle la quasi-totalité des entreprises ont fait des efforts pour améliorer la qualité technique de leurs productions, a duré une trentaine d'années, ce qui nous emmène à la fin du siècle (le vingtième).

1.4 Les modèles de management intégré (QSEDD)

« Le monde change de peau, sera-t-il laid ou bien beau ? »
Alain Souchon

Durant ces trente années, les entreprises ont travaillé à l'amélioration des produits fabriqués. Il se trouve que ces efforts ont porté leurs fruits et que tout ce que nous trouvons aujourd'hui sur les marchés est d'un niveau de qualité à peu près égal. Il faut bien entendu considérer la qualité sous l'angle économique. Il faut comparer des objets d'un même niveau de prix. On ne peut pas confronter la qualité d'une automobile qui coûte 10 000 euros avec celle d'un véhicule qui en coûte 50 000. Ces deux objets portent le nom de voiture mais ce sont en réalité deux objets différents. En revanche, si vous achetez un réfrigérateur avec 500 euros en poche, vous aurez pour ce prix, un choix d'objets dont les performances (la qualité du produit) sont à peu près identiques.

3. Publié en français par Économica sous le titre *La qualité, c'est gratuit*, 1999.

Cette qualité intrinsèque a ainsi perdu son caractère différenciateur et n'est plus suffisante pour attirer et conserver les clients. La qualité aujourd'hui consiste donc à satisfaire toutes les exigences des clients et pas seulement ses attentes concernant le produit vendu. Le client veut un accueil agréable, des délais de livraison très courts, un choix important, de l'innovation, des services, etc. Les fabricants automobiles (et tous les autres aussi) l'ont bien compris qui vendent aujourd'hui des voitures en proposant des services annexes comme le financement, l'entretien, la reprise et l'assurance. Nous sommes passés désormais à une ère du management de la qualité. Dans le même temps, d'autres changements se sont manifestés. D'abord, petit à petit, la gestion de la qualité a fait tache d'huile et s'est installée un peu partout (figure 1.6). Pour les organismes privés, ce phénomène est d'origine économique. Les dirigeants se sont aperçus que la prise en considération des attentes des clients était un facteur clé de succès pour leurs entreprises. C'est ainsi que la qualité s'est implantée dans le commerce, dans les services, dans les professions libérales, dans l'agriculture, et même dans les services publics.

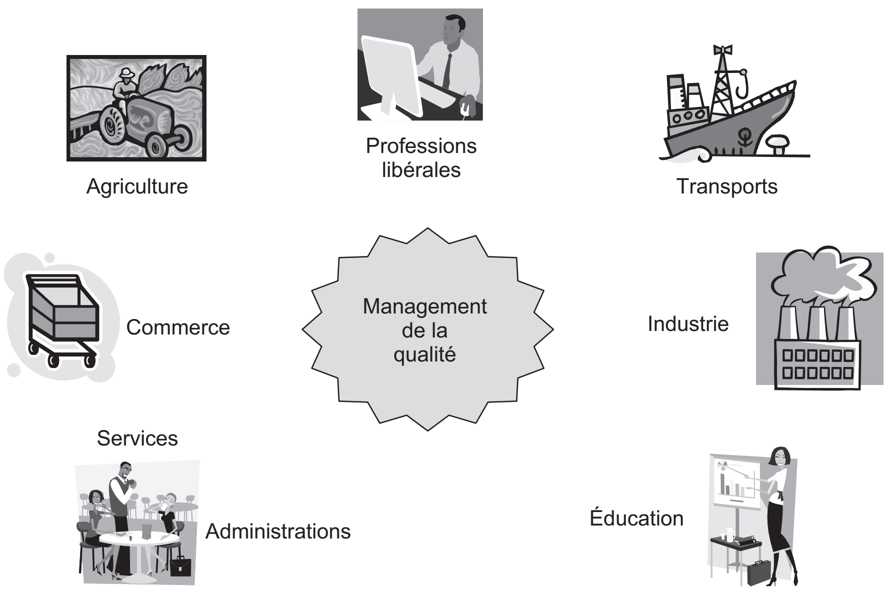


Figure 1.6 La qualité devient un principe de management global

Bien qu'arrivé plus tardivement dans le secteur public, le management de la qualité s'étend peu à peu de façon naturelle à l'ensemble des administrations.

Si au début des années quatre-vingt-dix, la qualité a surtout été utilisée pour garantir la sécurité juridique des procédures, elle s'étend aujourd'hui à l'ensemble des prestations de service. L'explication vient en partie de la prise de conscience de la nécessité de moderniser les modes de fonctionnement mais surtout pour répondre aux exigences accrues des citoyens/usagers. Ils acceptent de moins en moins d'être traités en « administrés » et entendent l'être bien davantage en « client ». Toutefois, la qualité d'une prestation de service public est une notion complexe : elle recouvre à la fois la qualité relationnelle et celle du contenu même du service. Elle doit s'apprécier tant par rapport aux attentes individuelles des usagers que par rapport aux missions et aux contraintes d'intérêt général auxquelles elle répond.

Mais une chose est sûre : les enjeux d'une action méthodique pour l'amélioration régulière de la qualité des services publics sont fondamentaux. La qualité de ces services est en effet un déterminant majeur à la fois de la qualité de vie des habitants, de la cohésion de notre société, de l'attractivité du territoire en même temps que de la confiance des citoyens dans leur administration et leurs élus. La nature même de la démarche qualité, au sens professionnel du terme, n'est pas autre chose que la recherche d'une amélioration continue dans la qualité des résultats, pour un niveau de moyens donné. La démarche qualité dans les services publics est une révolution douce mais une vraie révolution orientée à la fois vers l'efficience et la satisfaction des destinataires.

L'évolution est analogue à celle des entreprises privées. Celles-ci ont fonctionné longtemps dans le seul but de gagner de l'argent quelle que soit la manière de le faire et parfois (trop souvent) au détriment de l'intérêt des clients qui étaient surtout considérés comme des pigeons à plumer. Et puis, elles ont été obligées de trouver un compromis entre leur intérêt et celui de leurs clients pour le grand bien des deux parties. En ce qui concerne les services publics, ceux-ci ont fonctionné longtemps dans le seul but d'appliquer la législation (c'est la finalité de ces structures) quelle que soit la manière de le faire. Et puis, ils ont été obligés de prendre en compte les attentes des usagers et de modifier leurs pratiques.

De plus, les organismes ont intégré (ou sont en passe de le faire) d'autres contraintes du monde extérieur, comme ils l'ont fait pour la qualité, en prenant conscience de l'importance à satisfaire aux attentes des clients. Ces contraintes concernent la préservation de l'environnement, la santé et la sécurité des salariés et aujourd'hui le développement durable (figure 1.7).

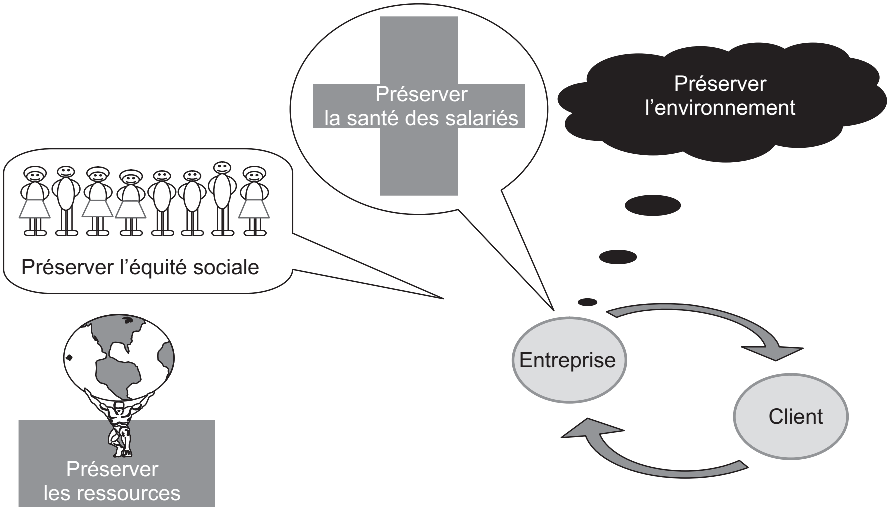


Figure 1.7 Ensuite, d'autres contraintes ont fait leur apparition

1.5 Je me contrôle, tu te contrôles, nous nous contrôlons…

« L'œil était dans la tombe et regardait Caïn. »
Victor Hugo

Dans un environnement socio-économique stable, ces modèles d'organisation fonctionnent tout à fait efficacement. Hélas, nous avons continué à appliquer ces jolis principes alors que notre monde a changé et qu'il continue à changer de plus en plus rapidement. Nous avons créé des services support de plus en plus nombreux (la spécialisation justifie cette approche) mais ce qui est plus grave, c'est que nous avons conservé le modèle de relations d'antan, lorsque les ouvriers étaient considérés comme des malfaiteurs en puissance. Les services support continuent à définir des modes opératoires, des bonnes pratiques et à les imposer comme si le monde n'avait pas changé. Il conviendrait plutôt de considérer les personnels qui réalisent la prestation (ceux qui travaillent dans les processus de production ou au front-office) comme des professionnels responsables. Les processus supports sont à leur service pour apporter des expertises qui leur manquent et les aider à réaliser au mieux leurs prestations. Nous vivons une période difficile dans laquelle la concurrence mondiale nous oblige à faire de véritables et colossaux efforts de performance

et nous continuons allégrement à gaspiller des énergies et des ressources à produire du travail sans valeur ajoutée. Le contrôle par exemple en est un. Je veux parler bien évidemment du contrôle fait par une seconde personne, pas de l'autocontrôle qui est une opération naturelle et nécessaire dépendant du niveau de risque de non-conformité.

Donc, en résumé, nous continuons souvent encore à contrôler ce qui est fait, de la même manière que nos ancêtres le faisaient dans leurs usines.

Le principe même du contrôle est de vérifier le résultat d'un travail. C'est une façon de faire que nous avons intégrée naturellement dans tout ce que nous faisons. Lorsque j'écris un courrier, je contrôle le texte avant de l'envoyer et la nature et l'intensité de ce contrôle sont proportionnelles au risque encouru en cas de non-conformité (figure 1.8). Si j'écris un petit mot à mon épouse pour lui demander de me rapporter quelques fruits à l'occasion de son passage à l'épicerie du coin, le contrôle sera plutôt succinct. En revanche, si je demande les palmes académiques à mon ministre de tutelle, je vais vérifier le fond et la forme de mon texte plutôt deux fois qu'une. De même si je répare une fuite au lavabo de ma salle de bain, je contrôlerai le résultat de mon travail avant de réutiliser l'appareil.

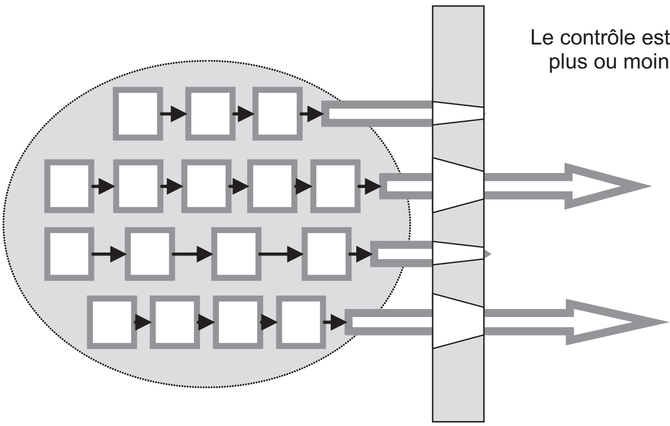


Figure 1.8 Le contrôle est proportionnel aux risques de non-conformité

Le principe même du contrôle – qui est une bonne pratique – devient un peu pervers lorsque ledit contrôle est effectué par une seconde personne. C'était jadis une base de l'organisation des entreprises. Les ouvriers produisaient et d'autres contrôlaient le travail. Cette façon d'opérer est un peu malsaine car elle montre une absence totale de confiance envers celui qui réalise le travail.

Soit la personne en question manque de compétences et dans ce cas, le contrôleur est un sachant qui montre une expertise plus élevée. Soit l'opérateur n'est pas honnête et dans ce cas, le contrôleur est un gendarme qui s'assure de la bonne conduite de l'opération. Dans les deux cas, la situation est critiquable et peu rassurante pour le client, sauf bien entendu lorsque l'opérateur est en situation de formation.

Aujourd'hui, dans les organisations, le contrôle tend peu à peu à être remplacé par l'autocontrôle. C'est la règle en vigueur dans les ateliers de production en industrie. Il reste à l'adopter partout ailleurs, y compris dans les bureaux et dans toutes les activités. Chaque personne doit être un professionnel compétent et responsable et si ce n'est pas le cas, il faut y remédier par de la formation, de l'information ou des sanctions. Les doubles contrôles (humains) ne sont jamais fiables pour plusieurs raisons. La personne qui produit un travail sera moins attentive à la qualité de ce qu'elle fabrique si elle sait que quelqu'un d'autre passera derrière elle. De même, la personne qui contrôle ne peut pas porter une attention soutenue pendant un long moment. La fatigue et la monotonie des tâches diminuent l'acuité visuelle et la clairvoyance du contrôleur. Enfin, la responsabilité n'est pas définie en cas de problème. Qui doit s'améliorer si des erreurs ne sont détectées ni par le producteur ni par le contrôleur ?

1.6 Et les audits alors ?

« Poètes, vos papiers. »
Léo Ferré

Les pratiques d'audits qualité sont donc en pleine évolution depuis quelques années comme, nous l'avons vu précédemment, les pratiques d'organisation et de management.

Les audits qualité, qui étaient au départ les enfants naturels des opérations de contrôle, sont aujourd'hui des outils de management. Ils sont montés en grade dans les méthodes de pilotage des organismes.

Auparavant, l'audit était un digne descendant du concept de contrôle. Au départ, l'auditeur qualité était un personnage qui vérifiait la conformité de pratiques par rapport à des modèles le plus souvent formalisés. Les organisations efficaces étaient celles qui avaient mis par écrit leurs bonnes pratiques de travail sous la forme de procédures diverses et variées (figure 1.9). Ne disait-on

pas à une époque, qui n'est pas si éloignée de nous, que la qualité consistait à « écrire tout ce que l'on fait et faire tout ce que l'on a écrit » ? Les auditeurs qualité internes étaient en conséquence chargés de vérifier la réelle et correcte application des procédures.

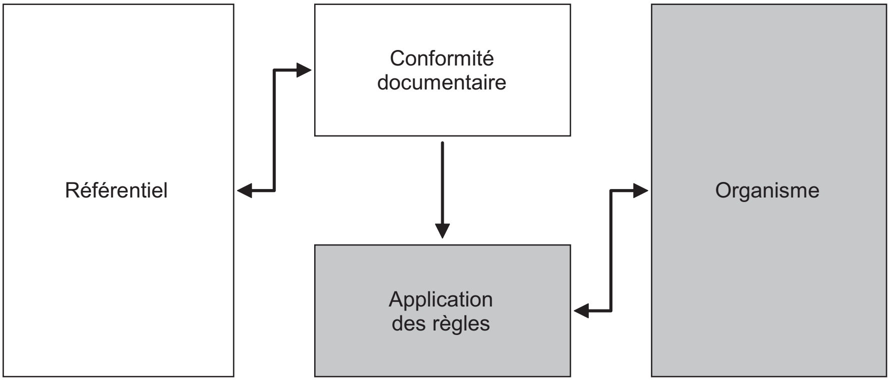


Figure 1.9 L'audit permettait de vérifier une conformité documentaire

La première question que posait un auditeur était en effet : « Avez-vous une procédure pour… ? »

Si par malheur la réponse était négative, l'auditeur tenait alors sa première non-conformité.

Lors des bilans de fin d'audit (en réunion de clôture), il n'y avait que deux alternatives lorsque l'auditeur avait détecté un écart :

– soit il existait une procédure qui n'avait pas été respectée et l'audité devait prendre des dispositions auprès de son personnel pour que cela ne se reproduise plus ;
– soit une pratique n'était pas couverte par une procédure et dans ce cas, il fallait en rédiger une dans les plus brefs délais.

Vous conviendrez que cette approche n'est pas des plus intéressantes ni pour l'audité, ni pour l'auditeur. De plus, l'auditeur ne cherchait pas à savoir si la bonne pratique était pertinente. Elle devait forcément l'être puisqu'elle avait été rédigée par un technicien ou par le responsable qualité, c'est-à-dire par des personnes qui ne se trompent jamais. On est bien en effet dans l'esprit du début du siècle dernier.

Depuis quelques années, on constate avec bonheur une évolution des activités relatives aux audits internes. Les principes de l'audit ne changent pas fondamentalement. Le changement affecte surtout le mode de fonctionnement des

organisations. Nous vivons aujourd'hui dans un monde moins stable où le changement est partout. Les organisations ne peuvent plus fonctionner en appliquant bêtement des procédures car le principe même de la procédure est la reproductibilité des situations. En effet, une procédure est une façon spécifiée d'exercer une activité. Autrement dit, si dans une situation donnée, je dois agir de telle et telle manière parce que cela donne de bons résultats, je formaliserai une procédure pour fixer cette bonne pratique. Et à l'avenir, chaque fois que je me trouverai dans cette même situation, j'appliquerai la procédure et j'aurai à nouveau de bons résultats. C'est magique, à la seule condition toutefois que les situations se reproduisent à l'identique. Or cela est de moins en moins vrai puisque les demandes des usagers changent, les réglementations changent, la technologie change, les mentalités changent, etc., et tout cela de plus en plus vite. Nous devons de plus en plus souvent faire preuve d'initiatives et nous devons de plus en plus souvent travailler les uns avec les autres.

Comment alors auditer à l'ancienne dans un contexte mouvant et chaotique dans lequel les personnels sont obligés d'être de plus en plus indépendants, de plus en plus réactifs et de plus en plus autonomes ?

Ce n'est plus possible et, en conséquence, l'esprit de l'audit doit changer lui aussi. On essaie de mettre en place des relations de confiance entre auditeurs et audités. On essaie d'aider les audités à améliorer les performances des domaines dont ils ont la charge et la responsabilité. On essaie d'apporter aux audits une dimension d'amélioration continue qui n'existait pas auparavant puisqu'il s'agissait surtout de corriger des écarts détectés entre procédures et réalité du terrain.

Les audits qualité internes doivent donc intégrer eux aussi ces nouvelles dimensions du management des organismes et le concept doit évoluer en ce sens.

Les organisations ont de moins en moins de marges de manœuvre et la recherche de performance est une nécessité absolue. Les organismes qui ne sont pas dans cette approche sont condamnés à plus ou moins long terme, y compris les services publics. Pour ceux-ci, il n'y a pas de réel danger de disparition mais plutôt un risque de mécontentement des citoyens qui peut faire basculer les résultats d'élections d'un bord à l'autre.

Cette recherche de la performance optimum sera facilitée par des pratiques d'audits internes qui permettront de mettre en évidence les points qui nuisent à cette mécanique de progrès et d'adaptation permanente.

Les audits qualité internes sont devenus désormais des audits internes de systèmes de management.

Les audits internes sont des opérations un peu particulières dans le schéma général des audits. En effet, il existe de nombreuses formes d'audits et en particulier une typologie qui classe les audits en fonction de la nature du commanditaire (figure 1.10).

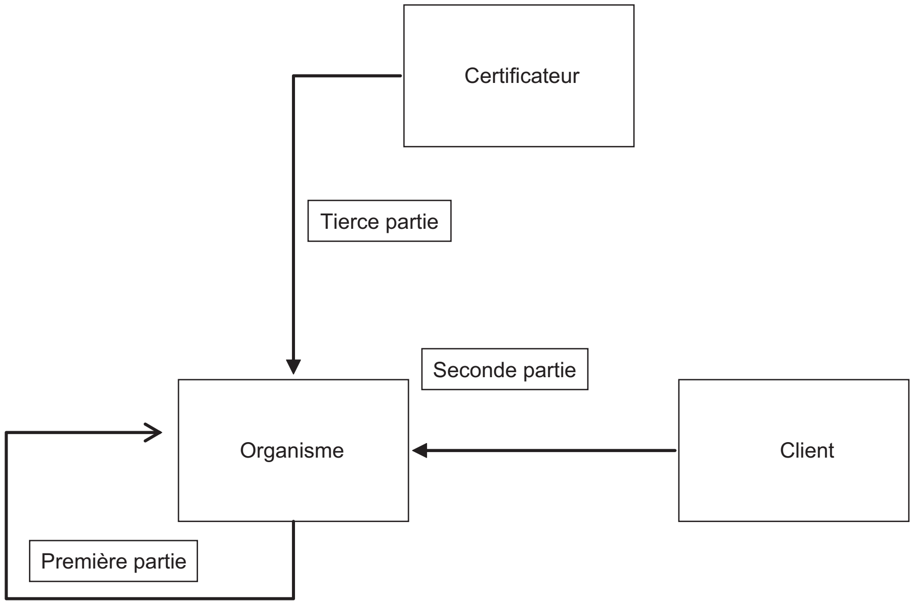


Figure 1.10 Les typologies d'audit
L'audit interne est un audit de première partie

À l'origine, les audits étaient essentiellement réalisés par les clients chez leurs fournisseurs afin de s'assurer que les dispositions prévues dans le contrat qui les liait étaient respectées. Il s'agissait de l'audit dit de « seconde partie » (commandité par le client). Les résultats de ces audits manquent un peu d'objectivité car si une entreprise veut se débarrasser d'un fournisseur, elle trouvera toujours des prétextes à le faire lors de ces audits. En revanche, un fournisseur qui détient un monopole ne craint pas grand-chose de la part de son client. Bref, les résultats de ces audits ne donnaient pas beaucoup de garantie de fiabilité.

Avec l'avènement des normes ISO et du management de la qualité, les audits qualité sont devenus « tierce partie », c'est-à-dire réalisés par des organismes indépendants qui garantissaient une meilleure objectivité des observations et des conclusions.

On a également assisté à l'éclosion et au développement des audits qualité internes (exigés par les référentiels ISO) qui devaient être déclenchés par la direction de l'organisme certifié. Les audits internes sont aussi (rarement) appelés « audits de première partie ».

Un audit est une photographie d'une actualité, d'une situation d'aujourd'hui. On photographie le présent qui devient très rapidement du passé. Or le passé ne nous intéresse pas. Ce qui nous intéresse est le futur. Comment allons-nous réagir devant telle ou telle situation mise en évidence lors de l'audit ? Il ne s'agit pas de faire des procès contre les audités qui n'appliquent pas les règles. Il s'agit de les encourager à améliorer leurs domaines. La bienveillance sert à cela. La finalité d'un audit n'est pas le constat (le rapport). C'est l'action qui s'ensuit. Tout doit être fait pour encourager l'action d'amélioration.

L'avantage d'un audit interne est qu'il est réalisé à la demande d'une direction pour son propre compte. Il n'y a pas d'enjeu comme dans un audit de seconde partie (les relations commerciales avec un client) ou comme dans ceux de tierce partie (l'obtention du certificat ISO). Ces enjeux faussent la relation entre organisme auditeur et organisme audité et celui-ci essaie, autant que faire se peut, de ne montrer seulement que le bon côté des pratiques en cachant ce qui est un peu « limite ».

Nous pratiquerons ainsi des audits internes beaucoup plus efficaces en établissant des relations de confiance avec les audités et en changeant quelque peu les règles du jeu. Je vous rassure, ce qui suit est parfaitement conforme aux exigences des normes QSEDD et également avec celle qui décrit ce que doivent être les audits internes qualité et environnementaux, j'ai nommé la norme NF EN ISO 19011[4].

Vous pouvez donc adopter ces nouvelles pratiques en toute tranquillité et les présenter la tête haute aux auditeurs tierce partie. S'il y a la moindre récrimination, envoyez-les moi et je me chargerai de mettre au pas ces quelques rares spécimens intégristes du passé !

4. *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental*, Afnor, décembre 2002.

2

Le principe des audits internes de management

2.1 Les principes généraux

« Aujourd'hui plus qu'hier et bien moins que demain. »
Rosemonde Gérard

Maintenant que vous avez bien compris le contexte dans lequel les audits doivent être effectués, chers auditeurs, je vous propose de passer aux pratiques proprement dites. Il est parfois plus facile de commencer par définir ce que n'est pas l'audit.

Ce n'est pas une vérification de conformité pure et dure. Il ne s'agit pas d'identifier les procédures existantes dans le domaine à auditer ni de vérifier bêtement si elles sont bêtement appliquées.

Nous l'avons évoqué dans les paragraphes précédents, l'audit est un outil de management au service de l'audité et au service du commanditaire qui est l'organe de direction de la structure auditée. L'audité et le commanditaire sont les clients des opérations d'audit. Ils sont nos clients et je vous demande de ne

jamais l'oublier. Il est donc important de savoir ce qu'ils attendent de nous afin de leur donner entière satisfaction.

Le premier problème à résoudre est que très souvent, ils n'attendent rien. Oui, les principes des systèmes de management de la qualité, environnement, santé et sécurité, etc., n'étant pas toujours très bien compris, les managers sont surtout intéressés par l'obtention du joli certificat ISO et subissent les exigences des normes comme des contraintes inévitables mais pas très utiles. Enfin, apparemment ! Et les audits internes en sont l'exemple probant.

Laissez-moi vous poser une question : Combien de managers sont vraiment intéressés par les rapports d'audits ? »

– Hein, répondez-moi ! « Combien de managers lisent les rapports d'audits ? »
– Vous ne dites rien ?
– « Combien de fois cette année votre patron (le grand chef) vous a-t-il posé une question sur le dernier audit que vous avez réalisé ? »
– Je ne vous ai pas entendu !
– « Combien de fois avez-vous constaté des retards dans la mise en œuvre des actions correctives suite à audit ? »
– C'est systématique me dites-vous ?
– « Combien de fois votre patron (ce même grand chef) est-il intervenu pour que les actions correctives soient faites dans les délais, et plus vite que cela s'il vous plaît ? »
– Pas très souvent, et c'est un euphémisme.

Bon, je vois que nous nous sommes compris. Puisque les audits n'ont pas encore acquis leurs lettres de noblesse, c'est à nous de jouer.

Il nous faut d'abord bien comprendre quels sont leurs contraintes et leurs objectifs (je parle de nos clients c'est-à-dire nos patrons et les responsables des domaines que nous auditons).

Ils ont une même mission à accomplir, celle de piloter l'organisation dont ils ont la responsabilité avec efficacité et efficience. Le commanditaire officiel des audits internes, qui est en général le manager de l'organisme, se préoccupe de la performance globale de l'ensemble de son organisation. L'audité, qui est un chef de service, de département, un pilote de processus ou bien encore un chef de projet, se préoccupe de la performance du secteur dont il a la charge ou la responsabilité. Ils ont les mêmes soucis et les mêmes missions mais à des échelles différentes. Nous venons d'aborder le thème de la performance et

c'est là un concept qu'il nous faut préciser afin que nous nous comprenions pour la suite des opérations (rendez-vous au prochain arrêt sur image).

Nous avons décidé que cette performance est l'efficience d'une organisation. L'efficience est une efficacité qui se préoccupe d'optimiser ses ressources. L'efficacité est la capacité d'un organisme à atteindre les objectifs qui lui sont assignés. En fait, il nous faudra plutôt parler de modèles avant de parler d'objectifs. Nous verrons ce détail plus loin. L'efficience consiste à atteindre les objectifs avec une optimisation de moyens. La vraie difficulté se situe d'ailleurs dans la recherche de l'efficience car s'il est facile d'être efficace lorsque l'on dispose d'une pléthore de moyens (vous avez carte blanche et des crédits illimités), il est en revanche plus complexe de réaliser ce qui est prévu avec un minimum de gaspillage. C'est le véritable rôle d'un manager ou d'un pilote selon la dimension du domaine audité (organisme ou processus).

L'audit interne est donc un outil qui permet d'évaluer la performance (l'efficacité et l'efficience) d'un système et d'identifier des pistes de progrès. Le postulat à mettre en œuvre est qu'aucun système n'est parfait. Il y a toujours des points sensibles, des maillons faibles qu'il nous faut, non pas éliminer comme dans une certaine émission de télévision, mais renforcer pour faire montre de la plus grande efficience.

D'autre part, notre environnement extérieur évolue en permanence et nous devons nous aussi, en permanence, adapter nos pratiques aux contraintes extérieures.

L'audit interne n'est pas seulement une comparaison de l'organisation d'une entreprise (publique ou privée) par rapport à des normes (les référentiels ISO qualité, ou environnement, ou autres). Cette approche est terriblement réductrice en matière de valeur ajoutée attendue de cette pratique. Cette fichue manie de rechercher les écarts entre une exigence – très souvent mal comprise d'ailleurs – d'un référentiel et une disposition de travail a conduit les auditeurs à effectuer des constats dénués de toute importance et à en faire une affaire d'État :

« Oui, Monsieur, c'est une non-conformité majeure, que de ne pas avoir signé la procédure d'élaboration des procédures relatives à la gestion de la documentation. Cela va vous coûter cher ! »

Et quelques minutes plus tard, ces mêmes auditeurs passent à côté de dysfonctionnements importants sans les voir.

L'audit interne existe parce que les managers ne sont pas capables de faire preuve de discernement optimum dans la conduite de leurs affaires. Ils nagent en permanence dans leur bocal et ne voient plus toutes les occurrences de

contre-performance parce qu'ils ont le nez dessus. Cela est une vérité absolue qu'il faut avoir le courage d'accepter et qui conduit à admettre une ingérence extérieure dans son domaine de responsabilité. Ce n'est absolument pas une question d'incompétence de la part des managers en question.

C'est le premier frein à évacuer.

Je ne vais pas expliquer les raisons de cet état de fait, je ne suis ni psychologue ni sociologue. Cependant, je peux témoigner que, dans certaines circonstances de ma vie professionnelle (ou personnelle d'ailleurs), des personnes étrangères à mon activité m'ont fait prendre conscience de faits ou d'agissements aberrants que je ne discernais plus. Je peux en outre justifier l'utilité des audits internes par le fait que systématiquement, un audit permet d'identifier des pistes de progrès possibles. Autrement dit, aucune organisation n'est jamais parfaitement adaptée à son environnement extérieur. La raison en est simple : notre environnement change en permanence et de plus en plus vite et notre capacité d'adaptation devient un facteur essentiel de survie et de succès. Cette adaptabilité ne s'obtient pas facilement. Avant, nous recherchions à nous adapter à un milieu et les plus adaptés étaient les plus performants. Aujourd'hui, cette stratégie est obsolète. Dans un milieu imprévisible et changeant ce n'est pas l'adaptation qui doit être recherchée mais l'adaptabilité (figure 2.1). Souplesse, réactivité, changement sont les facteurs clés de survie de la plupart des organisations. Bien entendu, il est toujours possible de trouver des contre exemples et heureux celui qui travaille dans une organisation qui n'est pas affectée par le changement de notre monde. Je pense que ces situations doivent être pour le moins assez exceptionnelles.

Le manager – le pilote – de processus doit assurer en permanence le fonctionnement optimum de son domaine de responsabilité. Il a lui aussi une finalité à accomplir, des objectifs à atteindre et cela est sa principale mission. Il travaille souvent à court terme (des factures à transmettre, des prestations à assurer pour la fin de la semaine ou pour la fin du mois, etc.). Il n'a pas toujours la faculté ni le temps de surveiller les modifications de son environnement. De plus, lorsque nous affirmons que notre environnement change en permanence et qu'il change rapidement, c'est à l'échelle du mois et de l'année. Le manager de processus travaille souvent à l'échelle de la journée et de la semaine.

Notre perception du changement n'est pas très fiable lorsqu'il concerne notre environnement quotidien et familier. Lorsque nous vivons avec nos enfants, nous ne les voyons pas changer. Et lorsque par hasard, nous revoyons un ami ou un parent perdu de vue depuis quelques années, c'est le choc (« Il me semble vous avoir déjà vu quelque part ! »)

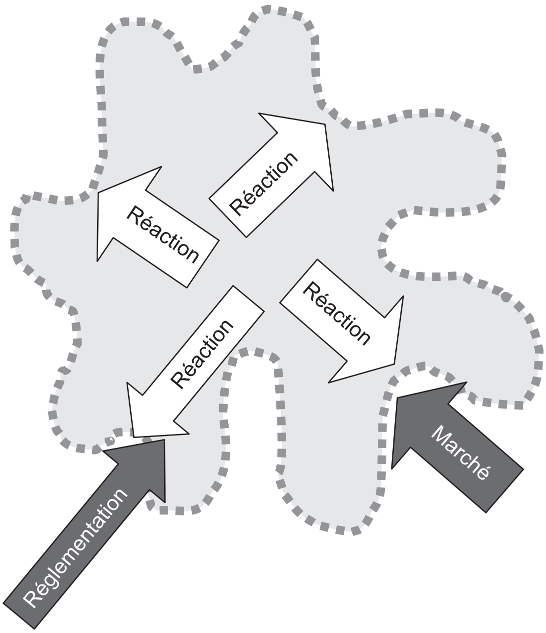


Figure 2.1 L'adaptabilité est une réaction rapide et adaptée aux événements extérieurs

C'est pareil dans notre contexte professionnel. Nous ne voyons pas distinctement les changements de notre environnement et nous travaillons essentiellement par habitude et par routine. Nous reproduisons instinctivement les mêmes gestes et les mêmes pratiques de travail sans les remettre en question chaque matin.

Avez-vous remarqué comme nous nous installons rapidement dans des habitudes ? Par exemple lorsque j'anime des formations qui durent plusieurs jours, les participants reprennent presque toujours les places qu'ils ont occupées le premier jour. Et c'est pareil au restaurant de l'entreprise. Lorsque nous déjeunons avec des collègues, nous nous asseyons au même endroit avec les mêmes voisins.

L'audit interne doit permettre de nous faire prendre conscience de temps à autre des changements de notre environnement et de l'obsolescence de nos pratiques de travail.

L'audit interne doit détecter les pistes de progrès qui permettront à l'audité d'être toujours en prise directe avec son environnement et de répondre aux attentes de ce dernier avec le maximum d'efficacité et d'efficience. Les audits

sont en conséquence des opérations à pratiquer régulièrement à des fréquences qui dépendent de la rapidité d'évolution de l'environnement externe du domaine audité et de la complexité des pratiques internes.

Arrêt sur image : La performance

Aujourd'hui, la tendance est de faire des parallèles entre les organisations humaines et les organismes vivants. Je suis un fervent partisan de cette comparaison qui nous apporte des idées et des solutions sur nos modes de management et sur nos comportements.

Aujourd'hui, la performance est la marque de l'adaptation parfaite d'un système à son milieu environnant. En fait, le terme « adaptation » n'est pas le plus judicieux. Il faudrait plutôt parler « d'adaptabilité ». En effet, lorsque le milieu environnant d'un organisme vivant est stable, celui-ci a tendance à s'adapter, c'est-à-dire à profiter au maximum des éléments de ce milieu, à faire des échanges profonds. Actuellement, nous vivons une période de forte évolution. Autour de nous, tout change de plus en plus rapidement, nous l'avons évoqué au début de ce bouquin. Nous, organismes vivants, nous devons encore et toujours nous adapter à ces changements et le caractère que nous devons développer à cette fin est l'adaptabilité, c'est-à-dire une capacité à changer et à coller aux changements extérieurs. Cela explique les nécessités de réactivité et de souplesse dont doivent faire preuve aujourd'hui les entreprises qu'elles soient publiques ou privées.

La performance est l'adaptation permanente la plus appropriée aux contraintes de notre monde environnant. Adaptation aux évolutions technologiques, adaptation aux évolutions réglementaires, adaptation aux évolutions culturelles, adaptation aux évolutions sociales, adaptation aux évolutions des marchés, adaptation aux évolutions de la concurrence, etc.

Nous devons donc être performants. Hélas, ce mot est un terme générique plutôt vague et nous devons y apporter quelques précisions afin de l'utiliser à bon escient. En effet, un sportif performant ne développe pas les mêmes qualités ni les mêmes caractéristiques qu'un plombier performant ou qu'un avocat performant. Pour aller dans le sens d'une plus grande compréhension de ce que peut être la performance, on pourrait expliquer qu'elle est synonyme d'efficience, c'est-à-dire une capacité à atteindre ses objectifs (adaptation aux contraintes extérieures) avec une optimisation de ressources.

L'efficience est donc la conjonction de l'efficacité et de l'optimisation des ressources. L'efficacité est la capacité à atteindre ses objectifs sans tenir compte des ressources employées (figure 2.2). Cette notion d'efficacité n'a pas de sens dans la réalité du monde des organisations, me direz-vous avec juste raison.

Je sais, mais le concept d'efficience est assez difficile à mettre en œuvre car c'est une valeur relative et il est parfois utile de la distinguer de l'efficacité. Je sens qu'à ce niveau d'explications, quelques-uns d'entre vous sont en train de lâcher le peloton. Je m'explique.

L’efficacité est une valeur absolue. L’objectif est atteint ou bien il ne l’est pas. Le plombier a réparé mon lavabo ou bien il ne l’a pas fait et mon lavabo fuit toujours. Il a été efficace dans le premier cas et non efficace dans le second.

Cependant, vous avez raison. Dans la vie professionnelle – où l’argent est omniprésent – personne n’a carte blanche pour atteindre ses objectifs. Si mon plombier met 54 heures pour réparer ma fuite (celle de mon lavabo, pas la mienne, je n’en ai pas encore) et qu’il me laisse une facture de 1 340 euros HT, je ferai la grimace mais j’affirmerai tout de même que mon plombier est efficace, ce qui est vrai.

Si j’introduis le concept d’efficience, c’est différent mais plus compliqué.

Je ne quitte pas mon brave plombier français qui a réparé une fuite identique à ma baignoire deux années de suite (c’est une vieille baignoire qui me vient de mon arrière-grand-père et j’y tiens beaucoup, ne commencez pas à me chercher des noises à propos de mes exemples, s’il vous plaît !).

Bref, la première année, il a réparé cette fuite et m’a facturé quatre heures de travail.

J’ai pu conclure qu’il a été efficace. Puis-je dire qu’il a été efficient cette première année ?

Je ne sais pas !

Il a mis quatre heures, c’est tout ce que je sais. Je n’ai pas de point de comparaison, de référentiel auquel comparer cette performance.

La seconde année, il a été plus rapide et ma facture mentionne un temps de réparation de deux heures.

Je peux donc conclure cette fois, en tout état de cause, que mon plombier est efficace cette année encore (la fuite a été réparée) et que, en plus, il est efficient (ou plus exactement qu’il est plus efficient cette année que l’an passé). Il avait mis quatre heures pour atteindre le résultat escompté et cette année, il a mis moitié moins de temps.

Ce qui importe donc est la notion d’efficience qui montre la progression de la performance d’un processus.

L’efficacité seule n’indique pas une performance globale car elle ne prend pas en compte l’utilisation des ressources.

Nous l’utilisons malgré tout car il arrive souvent que l’efficience soit difficile voire même parfois impossible à évaluer. Vous avez compris que l’efficience ne peut se calculer que si l’on peut comparer deux périodes dans les mêmes conditions de travail. Or de nombreuses activités échappent à cette règle comme les activités en mode projet qui concernent des travaux non récurrents. Par exemple, lorsqu’un constructeur immobilier bâtit un immeuble, il est unique et différent de tous ceux qu’il a construits par le passé. La performance de cette érection (oui, on peut en parler) n’est pas évaluable puisqu’il n’y a pas de comparaison possible avec le passé.

Est-ce que ce concept de performance est acquis maintenant ?

Oui ?

Très bien.

Il est parfois difficile à mettre en œuvre mais si le principe est clair, ces difficultés seront moindres.

En cas de problème, je vous recommande la lecture d'un excellent ouvrage qui s'intitule ***La performance, soyez tranquille, je la surveille de près. Le tableau de bord synthétique de l'efficacité et de l'efficience***. Il est publié chez un excellent éditeur, l'AFNOR et écrit par un excellent auteur : moi-même.

En résumé, vous avez donc compris qu'atteindre ses objectifs n'est pas un signe de performance absolue. Encore faut-il les atteindre en optimisant ses ressources.

L'optimisation des ressources est un grand principe de la Nature. Par exemple, lorsqu'un lion attaque une gazelle, il estime intuitivement la dépense d'énergie qu'il devra engager. Si cette dépense est trop importante, il n'attaquera pas. S'il attaque et que la gazelle s'enfuit et qu'il estime que la dépense sera plus grande que le bénéfice, il cessera l'attaque. Pour l'animal, être efficient est vital. Il n'a pas de finalité sociétale – à part le fait d'exister, ce qui est déjà une belle chose – mais sa survie dépend en permanence de sa capacité à s'adapter au milieu. Il n'attaque pas s'il n'a pas faim car il dépensera beaucoup d'énergie (de ressources) et il ne pourra pas compenser cette perte en mangeant sa proie. Je rappelle aux grincheux qui chicaneraient sur cette démonstration en disant que le lion peut tuer d'abord et attendre d'avoir faim ensuite, que ces animaux n'ont pas de congélateur dans leurs tanières. Pour l'animal, la notion de valeur ajoutée est présente en permanence. Dans nos organisations complexes, qui doivent fonctionner à l'instar des organismes vivants, nous dépensons souvent beaucoup d'énergie pour rien. Chaque fois qu'une personne travaille et utilise une ressource matérielle, elle devrait se demander quelle contribution elle apporte à la survie de son entreprise, autrement dit à sa finalité.

L'audit doit aider le manager à identifier les utilisations non performantes (non utiles de ressources de toutes natures).

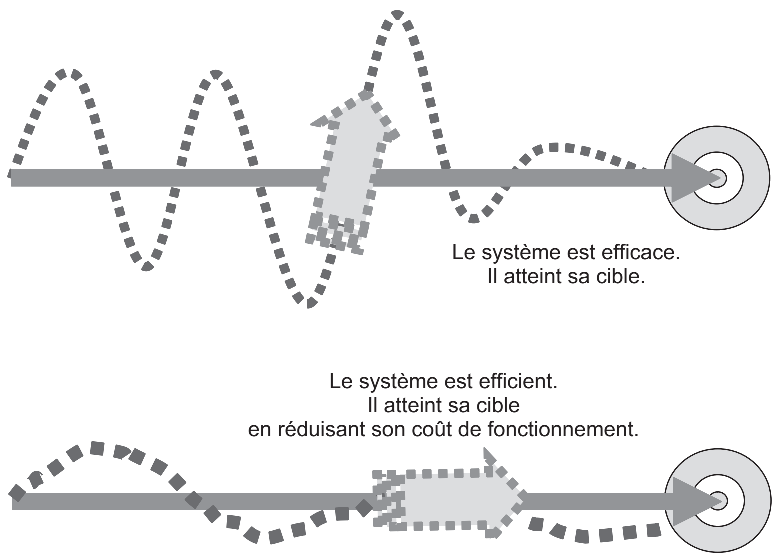


Figure 2.2 La performance

2.2 L'évaluation

La fin de l'utopie.
Herbert Marcuse

L'audit est un outil d'évaluation de la performance d'un organisme ou d'une partie d'un organisme. Nous l'avons dit, ce n'est pas un jugement. Or, la performance absolue n'existe pas, elle n'est qu'une comparaison entre ce que nous sommes et ce que nous souhaitons être (un modèle). Si nous sommes en compétition, le modèle est la performance de référence (les résultats obtenus la dernière fois). Pour les organismes, la performance est obtenue en comparant une situation de terrain observée par l'auditeur et un modèle idéal d'organisation (figure 2.3). Paradoxalement, le principe de base de l'audit n'a pas changé. C'est toujours une comparaison. Ce qui a changé aujourd'hui, c'est le modèle. Avant, les modèles auxquels nous devions nous conformer étaient les fameuses procédures et bonnes pratiques qui nous avaient été transmises par les anciens selon leur expérience. Aujourd'hui, vous avez compris que les modèles sont les contraintes de notre monde environnant. Il faut rappeler que tous les organismes quels qu'ils soient, privés ou publics, existent parce qu'ils ont une mission sociétale à accomplir : produire des biens ou des services qui améliorent le côté matériel, culturel ou plus généralement la qualité de notre vie quotidienne. Plus spécifiquement pour les organismes publics, la finalité est de faire appliquer les règles et les valeurs de notre société au bénéfice de tous les citoyens.

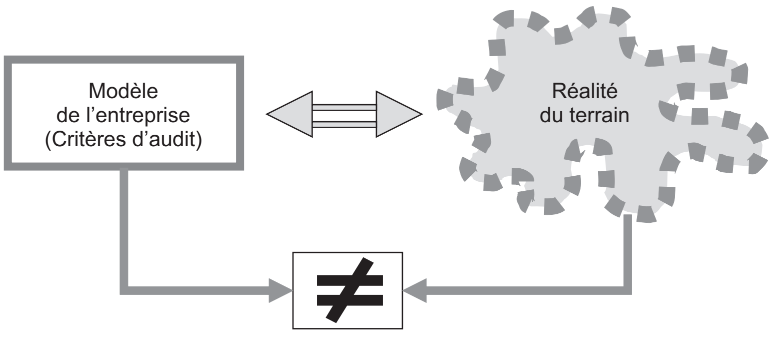


Figure 2.3 L'audit n'est pas un jugement

L'efficacité d'un organisme est donc de répondre à ces contraintes, qu'elles soient constituées par les attentes des usagers ou par le respect d'une réglementation, ou les deux à la fois comme c'est souvent le cas. Il convient également que les organismes veillent à évoluer en harmonie avec les changements du

monde extérieur. Aujourd'hui, tous les organismes sont comparables à des êtres vivants qui doivent s'adapter en permanence à leur milieu environnant sous peine de disparaître. En conséquence, nous autres auditeurs devons en premier lieu nous assurer que les éléments qui servent de modèles au fonctionnement de l'organisme audité sont connus et identifiés (les contraintes de l'environnement du domaine audité).

Un organisme qui ne dispose pas de modèles pour fonctionner ne peut pas être efficace. Il fait n'importe quoi au bénéfice de n'importe qui et, dans ce cadre, l'audit ne se justifie pas.

Le premier travail de l'auditeur, après avoir pris connaissance des métiers et des activités auditées, est donc d'identifier les modèles extérieurs. Pour la commodité de la discussion, nous appellerons ces modèles extérieurs – autrement dit les contraintes de notre environnement – les métamodèles pour les distinguer des modèles internes (procédures et bonnes pratiques). Les modèles internes sont (devraient être) en fait la traduction opérationnelle des métamodèles (voir le prochain arrêt sur image).

En effet, chacune des composantes d'une organisation doit disposer de modèles. C'est une des grandes règles de base d'une organisation. Or, ces composantes (ces services, ces fonctions, ces processus, etc.) n'ont pas toujours une connaissance des métamodèles. Elles ont donc besoin de modèles internes opérationnels. C'est le cas des fonctions ou des processus du back-office c'est-à-dire qui ne sont pas toujours au contact du client externe (de l'usager) ou de la réglementation. C'est ici que nous retrouvons nos procédures et nos bonnes pratiques de travail. Seulement, le travail de l'auditeur ne se borne pas à constater l'existence de modèles internes car ceux-ci existent toujours ne serait-ce que par la routine et la tradition (c'est ainsi que nous avons toujours fait). Son travail consiste donc à vérifier que les modèles internes sont élaborés en accord et en adéquation avec les métamodèles. En l'absence de métamodèle, l'audit n'est pas faisable et la détermination de métamodèles constitue la première piste de progrès d'importance.

Pour être efficace dans la durée, un organisme doit d'abord identifier ce pourquoi il existe et à quels besoins il doit répondre (les métamodèles).

Mesurer la performance d'une organisation ou d'un système demande d'identifier les écarts entre les trois composantes suivantes (figure 2.4) :

- les besoins ou exigences des clients (usagers, partenaires, élus, etc.) ;
- la prestation de service réellement rendue ;
- les contraintes du milieu environnant.

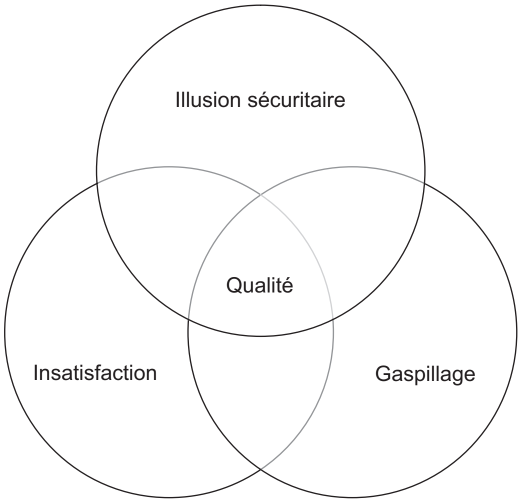


Figure 2.4 La performance est la conjonction des trois cercles

Nous pourrions en toute logique identifier seulement deux éléments que sont le modèle et la réalité. En fait, en ce qui concerne le modèle, nous le divisons en deux. Nous distinguons les métamodèles relatifs aux clients des autres métamodèles. En effet, ce sont tous des éléments extérieurs mais il est logique de les séparer en deux familles. Les clients sont ceux pour qui nous travaillons (notre vocation sociétale). Sans eux, notre existence n'aurait pas de raison d'être. Les autres métamodèles sont les contraintes dont nous devons tenir compte pour accomplir notre finalité de manière performante sur un plan économique et acceptable sur un plan éthique.

La performance est donc maximale lorsqu'il y a recouvrement de ces trois composantes avec une recherche de l'efficience.

La nature des écarts constatés n'implique pas les mêmes approches en matière de pistes d'amélioration.

L'insatisfaction

Il s'agit d'un besoin ou d'une exigence des clients non pris en compte dans les modèles de l'organisme et ne correspondant à aucune prestation de service. Cette composante est complexe à déterminer lors d'un audit (sauf pour les clients internes), car nous ne sommes pas (auditeurs) sensés être des spécialistes du

« marché ». En revanche, il est intéressant de vérifier si l'entité auditée dispose d'outils pour identifier ces besoins et exigences. En leur absence, l'audit ne présentera guère d'intérêt et pourra être interrompu en recommandant au service de se doter de dispositifs d'écoute. Si les outils existent, l'auditeur pourra s'intéresser à la façon dont les données sont utilisées pour aider à définir le service rendu et/ou le(s) modèle(s).

Le gaspillage

Il s'agit d'activités qui sont inutiles ou qui servent à générer des caractéristiques du produit ou du service rendu ne correspondant à aucun besoin implicite ou explicite des clients. C'est ce qu'on appelle communément aussi de la surqualité. Sur un plan économique, cela conduit à produire plus cher que le strict nécessaire.

L'illusion sécuritaire

Il s'agit d'activités qui génèrent des caractéristiques de la prestation (produit ou service) définies dans les modèles de l'entreprise au-delà des contraintes réglementaires ou concurrentielles. Par exemple, élaborer une procédure imposant de fabriquer une tuile de toiture qui résiste à des chocs de 50 unités alors que la norme exige un minimum de 20 unités et que la plupart des concurrents sont à 25. Sur un plan économique, cela conduit également à produire plus cher que le strict nécessaire.

Arrêt sur image : modèles et métamodèles

La notion de modèles et de métamodèles mérite qu'on s'y arrête un peu. En effet, elle est la base même de l'audit efficace, c'est-à-dire de l'audit interne qui apporte des constats intéressants pour l'organisme (figure 2.5).

Le premier métamodèle qui doit nous servir de guide pour l'organisation et le management de nos entreprises est le client. Nous le savons depuis longtemps, sans client, nous n'existons pas, nous n'avons aucune raison d'exister.

Notre postulat est donc que toutes les ressources que nous activons (et qui ne sont pas gratuites, rappelons-le au passage car c'est la base même du management que d'optimiser les ressources) sont consacrées à apporter une réponse aux attentes du client. Une réponse satisfaisante pour les clients, cela va sans dire.

Pardon ? Vous pensez qu'il y a un peu trop de bases dans cette histoire de métamodèles ?

D'abord, je n'ai jamais dit que les pratiques d'audit interne et de management étaient simples. Ce livre est réservé à une élite, Madame, Monsieur, capable de comprendre des concepts complexes et de les assimiler facilement.

Cela signifie que pour comprendre l'approche des métamodèles, il faut déjà poser quelques hypothèses (ces bases que nous pouvons considérer comme des postulats).

Ensuite, nous devons tenir compte de ces postulats pour faire fonctionner efficacement nos organisations.

Il y en a quelques-unes (des hypothèses) et ce sont :

- Notre raison d'être est d'apporter une réponse à des attentes sociétales.
- Cette réponse doit être satisfaisante pour ceux à qui elle s'adresse.
- Lorsque nous travaillons pour apporter cette réponse, nous coûtons de l'argent (salaires et matériels).
- Nous devons optimiser ces dépenses.
- Nous devons tenir compte de contraintes extérieures qui peuvent nous empêcher d'accomplir notre finalité ou tout au moins nuire à cet accomplissement.
- Nous devons nous adapter en permanence aux évolutions des milieux extérieurs (clients et contraintes).

Je reviens donc à mes moutons près cette interruption.

Le premier métamodèle est le client. Aujourd'hui, le client est omniprésent dans nos entreprises. Depuis l'avènement de l'économie de marché, nous sommes contraints de le satisfaire. Avant, au bon temps de l'économie de production, nous tentions par tous les moyens d'écouler nos marchandises. Et quand je dis tous les moyens, c'était réellement tous les moyens, y compris l'escroquerie et le mensonge.

J'ai le souvenir amer d'un vendeur de vin à domicile (commercial d'un négociant connu dont je ne citerai pas le nom parce que ma fortune personnelle ne me permet pas d'enrichir mes avocats) qui avait vendu à ma mère, alors âgée, du vin pétillant pour du champagne. Lorsqu'elle m'a donné les cartons – pour me faire un joli cadeau – et que j'ai découvert la note (par hasard) et le vin, j'aurais donné dix ans de votre vie pour tenir au bout de mes bras musclés le cou de ce triste individu et lui casser une de ses bouteilles sur la tête.

Mercure étant encore aujourd'hui à la fois le dieu des voleurs et celui des commerçants, nous avons toujours sur les épaules le poids de quelques millénaires de traditions et d'usages commerciaux pas toujours très éthiques. Heureusement que le management de la qualité est venu faire un peu de ménage, mais il y a encore pas mal de travail à faire. Nous avons le devoir d'essayer de satisfaire le client.

Mais au fait, qui est le client ?

Bonne question et je vous remercie de me l'avoir posée.

Autrefois, c'était simple (autrefois, tout était simple et lumineux), le client était celui qui commandait, achetait, payait et consommait l'achat.

Aujourd'hui, c'est un peu plus complexe. Le client est devenu une sorte de nébuleuse qui peut acheter mais ne pas payer (une consultation chez votre médecin conventionné), consommer sans avoir commandé (lorsque vous payez votre tiers

provisionnel par exemple), payer sans consommer (les petits cadeaux qui entretiennent l'amitié), payer sans acheter (lorsque l'État subventionne un développement par exemple), acheter et payer mais pas consommer (grossiste).

On peut même inclure, dans cette grande famille des clients, ceux qui peuvent recommander de ne pas acheter ou qui peuvent aider à un achat (une association de consommateurs ou un média spécialisé par exemple), etc.

Il nous faut en conséquence identifier toutes ces entités qui ont une incidence sur notre présent et sur notre futur.

Ce sont nos clients.

Il nous faut les écouter – tous – et découvrir quelles sont leurs attentes et leurs exigences.

Le second métamodèle est une autre nébuleuse, celle des contraintes, la principale étant généralement la contrainte réglementaire ou normative. Elle concerne en premier lieu la réglementation liée aux prestations effectuées par notre organisme. Si nous vendons des objets ou des services non réglementés – ce qui est de plus en plus rare (hélas ou tant mieux) – pas de problème. Pour les services publics, la réglementation est le fondement de leur existence. Leur rôle est d'appliquer la réglementation chez eux et de la faire appliquer aux contribuables et citoyens.

Lorsque nous exerçons notre métier et que nous accomplissons chaque jour vaillamment notre finalité sociétale (en clair, lorsque nous bossons), la satisfaction de nos clients et usagers n'est pas notre seul souci. Nous devons veiller à ce que la réglementation soit respectée. Nous devons donc consacrer des ressources plus ou moins conséquentes à connaître cette réglementation et à veiller à ce qu'elle soit satisfaite.

Hélas, cette contrainte réglementaire liée aux produits ou aux prestations que nous réalisons n'est pas la seule. Depuis quelques dizaines d'années, nous avons pris conscience que toute activité humaine génère des impacts négatifs sur notre environnement. Nous avons donc pris des dispositions pour réduire ces impacts en deçà de seuils acceptables et parfois réglementaires. Nous nous conformons volontairement – ou sous la contrainte (pour les entreprises classées par exemple) – à des normes telles que l'ISO 14001 (transversales) ou à des règles spécifiques (arrêtés préfectoraux).

Nous avons également la nécessité de veiller à ce que nos activités ne nuisent pas à la sécurité et à la santé de nos salariés. Nous devons en conséquence consacrer des ressources à ces impératifs.

Nous sommes aussi dépendants des avancées de la technique. Selon notre métier, nous dépenserons du temps et du matériel pour devancer nos concurrents ou plus modestement pour demeurer en accord avec la technologie de notre temps.

Nous sommes aussi soumis à l'incidence des activités de nos concurrents. Dans certains organismes, cette contrainte est plus forte mais les services publics n'échappent pas à cette contrainte, le concurrent étant, pour l'élu qui dirige, le politique du parti adverse.

Cette liste n'est pas exhaustive, bien entendu, chaque organisation devant identifier et prendre en compte tous les facteurs extérieurs qui peuvent l'aider ou lui nuire.

Les métamodèles sont nos guides absolus et notre organisation doit être construite pour leur répondre en optimisant l'emploi des ressources qui leur sont consacrées (figure 2.6).

Quels sont les risques de ne pas satisfaire aux exigences de nos clients et à ne pas répondre correctement à une contrainte extérieure ?

Telles sont les premières et essentielles questions auxquelles tout manager (quel que soit son niveau de management) se doit de répondre.

Et nous, auditeurs, nous aurons toujours en ligne de mire le fait que l'organisme que nous auditons doit être managé ainsi. Toutes les activités de toutes les ressources doivent contribuer uniquement à satisfaire à un ou plusieurs métamodèles.

Rien de plus, rien de moins.

Ce postulat est essentiel car nous nous trouverons par la suite en face de personnels qui ne connaissent pas forcément les métamodèles, mais qui travaillent en respectant des modèles internes (procédures et bonnes pratiques non écrites) de manière consciencieuse. Constater qu'une personne respecte parfaitement une procédure ou exerce une pratique confirmée par l'expérience n'est pas forcément un signe de performance. Nous devrons nous assurer que ces pratiques ont été déterminées pour répondre aux métamodèles et pas simplement parce que « c'est comme ça qu'on fait depuis trente ans et je ne vois pas pourquoi on ferait autrement, que mon père déjà faisait comme ça et que mon grand père avant lui faisait comme ça lui aussi et si on fait comme ça, c'est bien forcément parce qu'il y a une bonne raison de le faire et que si nous on sait pas, d'autres ont réfléchi avant nous, sinon on ferait pas comme ça, on n'est pas des idiots tout de même. »

Enfin !

Rappelez-vous, ce n'était pas au néolithique que l'on conseillait aux entreprises d'écrire tout ce qu'elles faisaient et de faire ensuite tout ce qu'elles avaient écrit.

On entendait alors des phrases comme : « La qualité, c'est pas compliqué, il suffit d'écrire ce que vous faites déjà. »

Ne rigolez pas trop fort, vous l'avez peut-être dit vous-même.

Comme moi d'ailleurs.

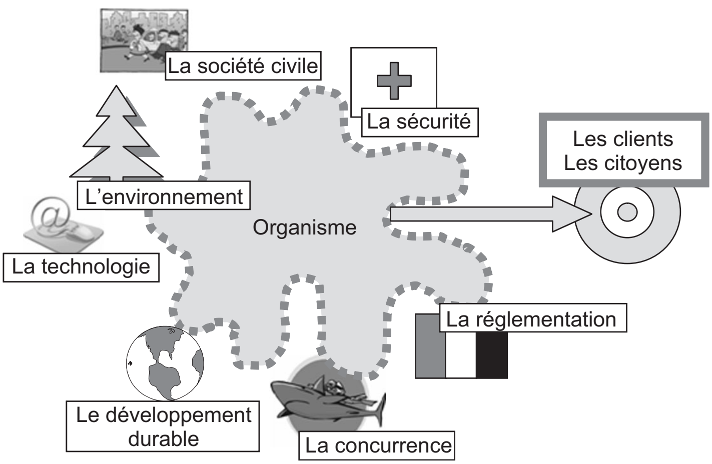


Figure 2.5 Les métamodèles

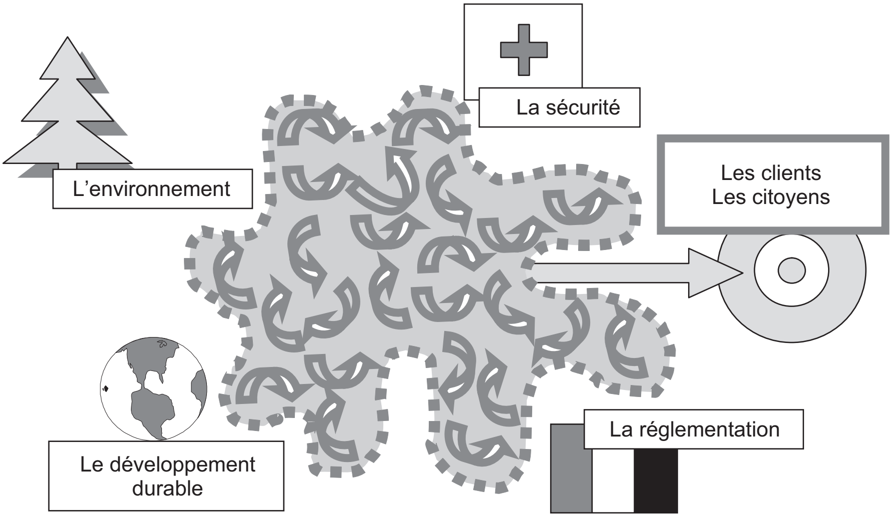


Figure 2.6 Nous devons nous organiser pour accomplir notre finalité et satisfaire à des contraintes du monde extérieur (nos métamodèles)

2.3 L'audit et le PDCA

L'univers en folie.
Frederic Brown

Lorsque nous évoquons la nécessité de travailler par rapport à des modèles externes et puis aussi internes, cela nous rappelle étrangement les quatre parties du PDCA. Le PDCA a fait son apparition il y a déjà quelques années (figure 2.7). On l'attribue à Edwards Deming, un des pionniers américains de la qualité. Il a donné son nom à la roue qui représente graphiquement ce principe. C'est également le symbole de l'amélioration continue. Il n'est pas rare de trouver cette roue dans les manuels qualité des entreprises qui veulent montrer ainsi leur engagement dans l'amélioration et dans les principes du management de la qualité.

Le PDCA a été expliqué de différentes façons. Cet acronyme est constitué des initiales des quatre verbes : *Plan*, *Do*, *Check* et *Act* soit :
- *Plan* (prévoir, anticiper) ;
- *Do* (faire ce qui a été prévu) ;
- *Check* (contrôler si ce qui était prévu se réalise) ;
- et *Act* (agir pour corriger).

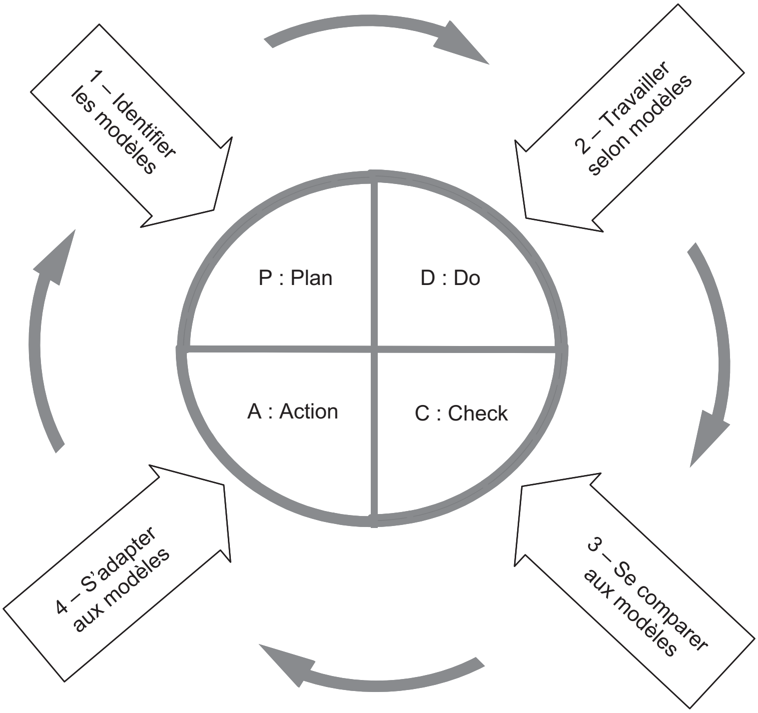


Figure 2.7 Le PDCA

Le PDCA est souvent peu ou mal compris en raison de la traduction littérale du *Check* qui veut plutôt dire « évaluation » que « contrôle ». Nous avons pris l'habitude, nous autres Européens, de considérer que le *Plan* (la prévision) devait absolument être réalisé. Cette façon de voir les choses a été renforcée par nos méthodes de contrôle budgétaire. Si nous ne dépensons pas (*Do*) ce qui a été prévu (*Plan*), nous aurons moins de budget l'an prochain. Cela peut conduire à des aberrations de dépenses en fin de périodes budgétaires et n'incite pas à l'économie. La bonne interprétation du PDCA n'est pas celle des comptables, mais celle des scientifiques. Une prévision ne se réalise jamais à moins que nous soyons des voyants extralucides très extra. L'intelligence consiste à comparer cette prévision avec la réalité pour en tirer un enseignement et adapter son comportement en conséquence. Notre intelligence nous permet de donner un avis sur quelque chose. Or, il est impossible de faire un commentaire ou une évaluation dans l'absolu. Notre opinion repose toujours sur la comparaison d'un événement avec un modèle. Lorsque nous jugeons quelque chose, c'est par rapport à une croyance (un modèle personnel)

ou par rapport à une référence (morale ou légale). Le PDCA nous rappelle cette manière d'opérer lorsque nous voulons progresser (nous améliorer). Nous avons besoin de modèle (de « *Plan* ») afin d'identifier une référence à laquelle nous comparer. Puis nous agissons, puis nous comparons les résultats de notre action avec le modèle prévu et nous en tirons des enseignements pour faire mieux la prochaine fois.

Dans une entreprise ou un organisme, nous devons procéder ainsi si nous souhaitons en améliorer les performances. Dans tous les domaines, dans tous les processus, à tous les niveaux nous devons planifier des modèles puis nous comparer en permanence à ces modèles et soit ajuster nos façons de faire, soit modifier nos comportements.

Dans l'entreprise, je le répète, nous devons distinguer deux sortes de modèles (figure 2.8).

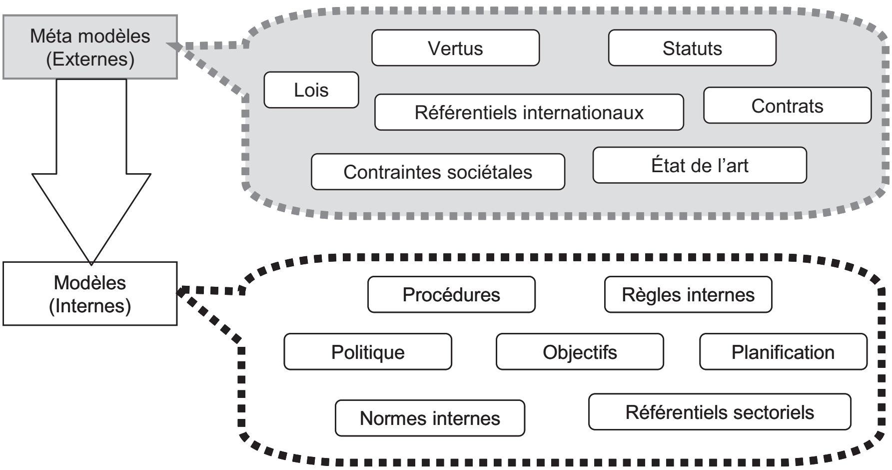


Figure 2.8 Il convient d'identifier les métamodèles qui nous guident de l'extérieur et montrent la pertinence des règles internes

Ceux de la première catégorie sont notre cible sociétale (les usagers et les clients au sens large) et ceux qui sont des contraintes (réglementations, environnement, etc.). Cette première catégorie constitue les métamodèles que nous ne pouvons pas changer Parfois, c'est possible mais c'est toujours très peu ou très lentement comme dans la formation ou l'éducation des usagers par exemple. Les résultats de notre comparaison (le *Check*) servent alors à nous adapter en permanence à ces métamodèles.

Ceux de la seconde catégorie sont nos pratiques internes de travail (la stratégie, les bonnes pratiques, les procédures, les règles, etc.). Les résultats de notre comparaison (*Check*) servent dans ce cas soit à modifier nos manières de travailler soit de changer les modèles.

C'est ce PDCA-là qui nous intéresse.

En ce qui concerne l'audit interne, nous utiliserons le PDCA (figure 2.9) comme base de la pratique avec une légère différence chronologique toutefois. En effet, nous savons qu'un audit démarre toujours en plongeant dans le bocal.

C'est la première étape.

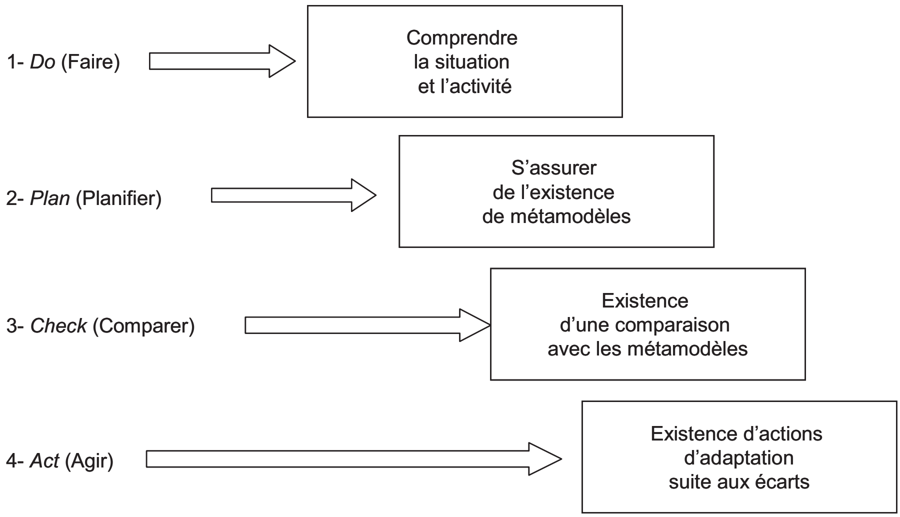


Figure 2.9 Les étapes de l'audit PDCA

Nous nous rendons sur le terrain et nous demandons aux personnes auditées qu'elles nous expliquent leurs activités (phase 1). Cela permet d'engager un dialogue et de dédramatiser l'audit qui impressionne encore quelquefois les audités. Cela permet surtout à l'auditeur de comprendre l'activité de l'organisme (entreprise ou processus) audité. Nous commençons donc en fait par le « *Do* » c'est-à-dire par le « faire » (seconde étape du PDCA).

Quelques esprits contradicteurs m'ont fait un jour observer que le PDCA était respecté car un auditeur ne commence jamais par aller directement sur le terrain. Il prépare son audit (nous verrons comment un peu plus loin) et donc,

il travaille sur le « *Plan* » car il doit s'informer de l'existence des métamodèles. Cela est vrai en ce qui concerne la préparation.

Cela est également faux car cette préparation n'est pas destinée à faire en sorte que l'auditeur connaisse parfaitement tous les métamodèles. Il n'est pas expert et son rôle n'est pas de constater qu'il manque un métamodèle. Sa méconnaissance du métier ne lui permet pas cette prouesse. Il doit simplement prendre conscience du fait que l'entreprise a des contraintes réglementaires et que l'organisme audité doit en conséquence mettre en œuvre des méthodes de veille et d'identification de ces contraintes.

Un auditeur ne connaît pas les réponses à toutes ses questions et ne sanctionne pas une mauvaise réponse de la part de l'audité. Cependant, lorsqu'il en connaît quelques-unes ou lorsqu'il est informé d'un contexte, cela l'aide à identifier des fils à tirer. Une réponse qui semble non conforme alerte l'auditeur et l'incite à tirer sur le fil ainsi découvert.

Je voudrais faire une petite digression qui, je l'espère ne vous déroutera pas trop. Je vous connais, si l'on vous distrait un peu de la ligne droite, vous êtes perdus. Cependant, je voudrais profiter de l'occasion qui m'est offerte en parlant de la roue de Deming pour rendre hommage à quelques volontaires qui se sont engagés dans un des nombreux groupes de travail du MFQ Franche-Comté et qui ont réfléchi à l'utilisation du PDCA. Ils font la promotion du É-PDCA arguant que toutes les phases de cette roue doivent commencer par de l'écoute (É pour Écoute, vous l'avez deviné). Ils ont raison. Et cela est particulièrement vrai dans les pratiques d'audits internes. Il faut faire du É-D, puis du É-P, puis de É-C et enfin du É-A.

Merci les filles et merci les gars !

Ensuite, en fonction des informations reçues de l'audité, nous chercherons quels modèles et/ou métamodèles définissent son activité. C'est la seconde étape. La plupart du temps, les audités nous parlent de modèles et pas de métamodèles. Ils ne connaissent pas toujours ou parfaitement les exigences des clients [ils le devraient car c'est écrit dans Notre Référentiel (§ 0.2/5.1/5.2/5.3/5.5.2)]. Les modèles de quelqu'un qui travaille dans un bureau ou dans un atelier sont le plus souvent les bonnes pratiques que son chef ou un ancien ou bien encore un tuteur lui ont enseignées. De plus ces méthodes évoluent parfois de manière non contrôlée. Par exemple, lorsqu'un individu a une profonde expérience de son poste de travail et de son métier, il a très souvent aménagé son activité et il a très souvent réorganisé ses tâches. Parfois pour le bien de ses clients, mais le plus souvent pour son confort personnel.

Les modèles internes que sont les habitudes de travail varient ainsi pour de multiples raisons non contrôlables et cette variation est très souvent insidieuse. Elle se fait par petites touches et au fil du temps les pratiques de travail ne ressemblent plus à leurs ancêtres de la décennie précédente. La technologie génère aussi des changements de pratiques qui ne sont pas toujours des plus heureuses pour la performance. Les logiciels permettent de s'amuser un peu et de nombreux travaux sont ainsi réalisés sans véritables besoins, simplement parce c'est facile ou distrayant à faire. Et dans de nombreux cas, rien n'est écrit (ce qui n'est pas une critique, mais c'est ainsi).

Ne vous attendez donc pas à trouver partout des procédures.

Ce sont des espèces en voie de disparition dans certaines organisations. On trouve encore quelques fanatiques à tous les niveaux qui affirment que la seule manière de conserver un savoir-faire est de l'écrire et que la seule manière d'obliger les gens à travailler correctement est de formaliser les bonnes pratiques.

Certains organisateurs pensent encore que nous sommes des êtres raisonnables (*voir le prochain arrêt sur image p. 57*) !

Qui d'entre nous, en apprenant à manipuler une nouvelle application de Word ou d'Excel, a lu le guide jusqu'au bout ?

Qui d'entre nous n'a pas appelé un copain ou un collègue de travail ou bien encore le spécialiste informatique de sa boutique pour éviter de chercher la bonne réponse dans le didacticiel ?

Bref, il y a de fortes chances pour que le travail que vous allez auditer ne soit pas couvert par une procédure ou un mode opératoire ou une bonne pratique documentée.

Lorsque tout cela n'existe pas, ne soyez pas perdu comme un aventurier moderne qui ne retrouve plus son *Guide du routard* de l'année !

N'exigez pas que l'audité écrive une procédure.

N'en concluez pas non plus pour autant que tout va bien.

Cherchez le métamodèle !

En fait, ne le cherchez pas vous-même, faites-le chercher à l'audité. Vous n'êtes pas sachant, et c'est cela qui rend ce métier si confortable. Vous posez des questions et vous attendez des réponses.

Ne faites pas le travail à la place des autres.

Pardon, vous me demandez quelles questions faut-il poser pour savoir si des métamodèles sont pris en considération ? Fastoche ! Un exemple dans lequel je tiens le rôle de l'auditeur :

« Si j'ai bien compris, vous gérez le parc automobile de la société (je reformule non pas parce que je n'ai pas compris mais pour vous planter le décor) ?

– Oui, Monsieur l'auditeur.
– L'existence de ce parc automobile contribue-t-elle à satisfaire les exigences des clients, et dans l'affirmative, quelles sont les exigences ainsi satisfaites ? Comment vous en assurez-vous ? Et concrètement, par exemple pour cette magnifique Porsche (Ferrari, Fiat, vous mettez là votre marque préférée), quel rôle joue-t-elle dans la satisfaction de vos chers clients ?
– …
– Excusez-moi, je n'ai pas bien compris votre réponse.
– C'est surtout parce que je ne l'ai pas formulée, Monsieur l'auditeur.
– Et qu'en pensez-vous ?
– Rien, c'est la voiture du patron.
– Autant pour moi. Et ces douze berlines ?
– C'est pour les déplacements des agents, Monsieur l'auditeur.
– Et en quoi le fait d'utiliser ces berlines apporte-t-il une satisfaction aux exigences de vos clients ?
– …
– Quels types de déplacements sont couverts par des véhicules de votre entreprise et quels agents sont autorisés à les utiliser ? Comment vous assurez-vous que des déplacements ne sont pas faits avec des véhicules personnels ? En quoi des déplacements avec véhicules personnels sont-ils moins efficients qu'avec des véhicules de l'entreprise ? Et quel est le taux d'utilisation de ces véhicules ? »

Là, le pauvre audité ne répond plus depuis un moment car d'une part je pose très mal les questions, vous vous en doutez bien (vous verrez cela un peu plus loin) et parce que je ne vais quand même pas faire le travail à votre place, non mais !

Très souvent, l'audité ne sait pas parce que son chef ne lui a rien dit. Il faut bien entendu interviewer le chef. En principe, c'est un des rôles du chef que de formaliser des modèles internes ou de vérifier que les bonnes pratiques de terrain sont utiles pour les clients ou les contraintes extérieures.

Si le chef ne connaît pas les métamodèles et si ceux-ci ne lui ont pas servi pour déterminer ses pratiques de travail et celles de ses équipiers, vous tenez là votre premier écart majeur.

Et l'audit s'arrête.

Hé oui, que voulez-vous faire de plus ?

Sans métamodèle pour servir de références, l'organisation ne peut pas être performante. Soyez-en persuadé.

En conséquence, vous annoncez cela d'une voix forte et assurée au manager de l'organisme audité et vous quittez la salle de réunion de clôture d'un air digne et outragé, deux heures après avoir démarré cet audit.

Bon, je plaisante (à moitié).

Officiellement, l'audit s'arrête effectivement puisque la mécanique de base de la performance n'est pas ici (ne regardez pas de mon côté. Je ne dis pas ici, à côté de moi, mais dans l'entreprise que vous auditez).

La plaisanterie serait de partir immédiatement sans avoir profité de cette magnifique occasion pour faire valoir et exercer vos talents de pédagogue. L'auditeur est un pédagogue. C'est sa seconde nature. Il va tenter d'expliquer cette approche performancielle des organisations par les métamodèles et le PDCA.

Si vous n'arrivez pas à convaincre vos audités et en particulier le patron, ce n'est pas très grave. Les rendements des formations sont toujours déplorables. Cependant, cela n'entache en rien vos qualités de formateur.

Il est de la première importance de faire passer ce message.

Pas de modèle, pas de substantiel !

Lorsque vos interlocuteurs auront compris et absorbé le message, laissez-leur le temps de mettre tout cela en place et donnez-vous rendez-vous l'an prochain.

Dans le cas présenté, il est clair que le parc de véhicules a été constitué pour répondre aux demandes des personnels sans prendre en considération l'intérêt que ces ressources supplémentaires peuvent apporter aux clients.

Si les métamodèles sont identifiés et pris en référence, vous passerez à la troisième étape (*Check*) qui est celle de l'évaluation et de la mesure. Autrement dit, vous vous poserez la question suivante : « Existe-t-il dans l'organisme audité une pratique qui vise à comparer en permanence l'activité du terrain par rapport aux modèles et aux métamodèles ? »

Très souvent, cette pratique est matérialisée par l'existence de tableaux de bord et d'indicateurs de mesures de performances. L'évaluation de l'auditeur, si cette pratique n'existe pas, est de la demander comme une piste de progrès. Si elle existe il devra en évaluer la pertinence.

Compare-t-on effectivement les activités par rapport aux métamodèles ?

Ces comparaisons doivent toutes être reliées aux métamodèles. Au niveau de la direction, les tableaux de bord devraient en principe montrer des résultats (la réalité du terrain) comparés aux métamodèles.

– Répond-on aux exigences des clients ?
– Répond-on aux exigences des marchés ?
– Répond-on aux exigences réglementaires ?

Cette comparaison est devenue une activité très ordinaire pour les organismes qui ont des systèmes de management environnementaux ou de santé et sécurité au travail. L'efficacité par rapport à la réglementation est une exigence de ces référentiels et les indicateurs sont choisis en conséquence. En revanche, dans nos systèmes de management de la qualité, cette efficacité réelle est beaucoup plus rarement évaluée. On apprécie plus ou moins correctement l'efficacité du système de management de la qualité (ce qui ne veut rien dire) en identifiant les écarts entre les exigences du référentiel ISO 9001 et les dispositions en place.

Et l'on en conclut que les clients sont contents !

Malheur !

En fait, il conviendrait que nos tableaux de bord montrent les différences qui existent entre nos performances et les exigences des clients (conformité, accueil, délai, prix, réactivité, services, etc.) ainsi que l'efficience de nos activités (marge, pertes, gaspillages, etc.).

Au niveau des processus, les tableaux de bord doivent montrer bien évidemment des comparaisons entre des réalités et des modèles internes, lesquels sont en cohérence avec les métamodèles.

Oui ? Une question ?

« La plupart des tableaux de bord classiques montrent des résultats financiers et vous n'en parlez pas dans cette recherche d'indicateurs. Je n'entends pas parler de résultats par rapport aux budgets, de chiffres d'affaires, de marges nettes, etc. »

Excellente question, je vous remercie de me l'avoir posée. En fait, nous avons déjà évoqué cela lorsque nous avons abordé le sujet de la performance. Nous

pourrions presque parler d'un métamodèle global (un supramodèle en quelque sorte) qui consiste à avoir en permanence le souci des coûts d'obtention de la conformité aux autres métamodèles. C'est un peu compliqué me dites-vous ?

Oui, effectivement.

Je reviens un peu en arrière. Chaque organisme utilise des ressources pour accomplir sa finalité sociétale (construire des maisons, soigner ses contemporains, les distraire, les cultiver, les protéger, leur procurer des objets facilitant la vie de tous les jours, etc.). Chaque organisme doit mettre en place des mesures (indicateurs et tableaux de bord) qui lui permettront de savoir si cette finalité est atteinte. Cela demande de définir des cibles à atteindre (nombre de maisons à construire, nombre de patients à soigner, nombre de places de cinéma à vendre, etc.) et cela demande de mesurer (ou d'évaluer) des résultats obtenus.

Bref, cela consiste à mesurer (ou évaluer) l'efficacité de l'organisation pour toutes ses composantes (processus) et au global.

Mais ce n'est pas suffisant.

Il faut aussi que chaque organisme mesure également sa capacité à optimiser les ressources qu'il met en œuvre. Autrement dit, il doit mesurer le coût d'obtention de ses prestations et faire en sorte que ces coûts soient améliorés ou tout au moins maîtrisés. Cela s'appelle l'efficience.

Donc, en principe, l'efficience doit générer des profits pour les organismes privés et une meilleure utilisation de l'argent des contribuables (ou moins d'impôts, mais ne rêvons pas) pour les organismes publics (voir figure 2.10).

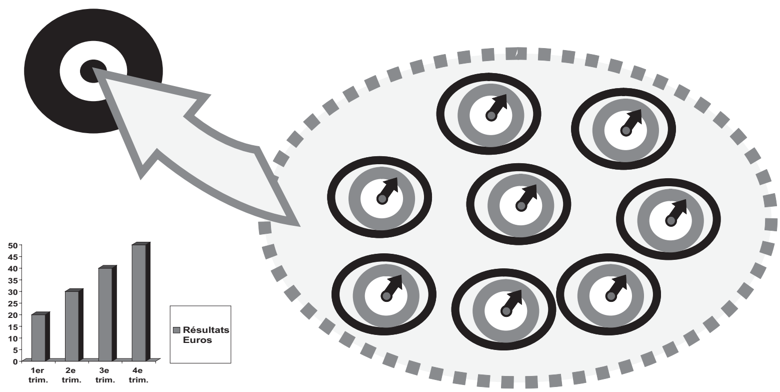


Figure 2.10 L'efficacité et l'efficience de chaque processus doit générer des résultats financiers

Effectivement, nous trouvons alors dans les tableaux de bord à tous les niveaux des chiffres qui montrent des cibles (objectifs de ventes ou de production, budgets de fonctionnements, etc.), qui montrent des coûts de revient, des marges, etc.

À nous autres auditeurs d'intégrer ces éléments chiffrés dans notre évaluation de la performance.

S'il vous reste un peu d'argent dans votre budget de formation (ce dont je ne doute pas), procurez-vous un excellent ouvrage sur le sujet de la mesure des performances qui s'intitule *La performance, soyez tranquille je la surveille de près. Les tableaux de bord synthétiques de l'efficacité et de l'efficience* et qui est publié chez AFNOR Éditions. Il est très bon, je l'ai lu et je l'ai même écrit.

Enfin, la quatrième étape consiste à évaluer la capacité de l'organisme à réagir en fonction des écarts constatés lors de l'étape n° 3.

L'organisme profite-t-il des expériences acquises et des écarts pour en tirer profit et s'améliorer ?

L'amélioration ne consiste pas à faire toujours mieux (risque de surqualité) mais simplement à changer de modèles internes si cela est nécessaire et/ou à adapter ses pratiques aux évolutions des métamodèles. L'amélioration doit aussi permettre d'être efficace au moindre coût, c'est-à-dire d'améliorer l'efficience des processus à tous les niveaux.

Cette nouvelle approche apporte un, comme on dit, bémol au concept classique de l'amélioration. En effet, avec les référentiels ISO et par principe, nous avons pris l'habitude de faire de l'amélioration partout, à tous les étages et sur tous les sujets.

Il faut d'abord et surtout faire des efforts permanents pour rester en phase avec ses métamodèles qui évoluent en permanence (les lois, les marchés, la technologie, etc.). Cela est la priorité absolue. Ensuite, il faut faire des efforts permanents pour réduire les coûts d'obtention de la conformité aux métamodèles. Il faut faire la chasse au gaspillage de ressources, aux travaux inutiles, aux temps perdus.

À quoi sert-il de mettre en place un système de management environnemental si vous ne faites pas attention à l'évolution des marchés et que votre entreprise dépose son bilan faute de commandes ?

Hein ?

Je vous le demande !

Arrêt sur image : référentiels et procédures

Il est difficile d'élaborer un guide sur les pratiques d'audits sans évoquer le délicat sujet des procédures. Tous les jours ou presque (j'effectue pas mal d'audits et de formations d'auditeurs), je rencontre des auditeurs (vous peut-être) qui ont des pratiques expérimentées et qui sont parfois difficiles à convaincre au sujet de la formalisation des bonnes pratiques. Pas plus tard qu'hier, une dame ayant mis en place dans son entreprise une démarche ISO 9001, 18001 et 14001 s'entraînait à faire des audits intégrés QSE. Elle interroge un chef d'atelier au sujet d'une pratique d'enregistrement de ce qu'on appelle communément les « presqu'accidents ». Ceux qui pratiquent le management de la SST (santé et sécurité au travail) connaissent cela. Il s'agit de repérer des événements qui se sont produits et qui avec un peu moins de chance pour un intéressé auraient pu se transformer en un véritable accident. Un objet qui tombe d'un stock et qui s'écrase par terre sans blesser personne, un chariot élévateur qui manque de heurter un piéton, etc.

Cette dame examine le formulaire type et demande à voir quelques exemplaires de « presqu'accidents » enregistrés. Soit dit en passant, dans cette entreprise, ce type d'événement est nommé « échappée belle » et je trouve cette appellation beaucoup plus évocatrice. Je l'ai volée et je vous la livre.

Le chef d'atelier s'exécute et la dame pousse un cri de triomphe en faisant constater que les imprimés utilisés ne sont pas les mêmes que celui du modèle. Le responsable a fait des photocopies d'un vieux formulaire sans faire attention à l'indice.

Entre nous, au risque d'en choquer quelques-uns, je puis vous avouer qu'on s'en fiche complètement que le chef utilise le formulaire XCB indice 3 au lieu du XCB indice 5. L'important est qu'il enregistre l'événement et surtout qu'il agisse ensuite pour informer, sensibiliser et prendre les dispositions pour que l'« échappée belle » ne se transforme pas en catastrophe la prochaine fois. Ce qu'il fait d'ailleurs. Mais ce qui est pire, c'est que ce brave homme s'est senti pris en flagrant délit. Il répondit à son auditrice : « Ah oui, en effet, vous faites bien de me le faire remarquer, je n'ai pas pris le bon formulaire. Vous pouvez le noter dans votre rapport ! »

Qu'en pensez-vous ? Moi, ces maudites habitudes de traquer les écarts documentaires, ça me terrifie. Pendant ce temps, des chariots élévateurs grillaient allégrement des stops dans le dos de cette dame et des ouvriers déchargeaient des palettes sans les gants réglementaires.

Nous avions tous trouvé que la version 2000 de la norme ISO 9001 était plus intelligente que la précédente en ce qui concerne l'écriture des procédures. Il n'y avait plus comme par le passé d'exigence de tout écrire. Hélas, les autres référentiels en sont encore à l'ancienne époque.

Je ne suis pas contre la formalisation d'une pratique mais il faut être raisonnable et prendre en compte un certain nombre de principes :

– Il ne faut pas trop de procédures car elles ne sont pas lues. Partout, on nous rebat les oreilles avec l'idée que les générations montantes ne savent plus ni lire ni écrire correctement. Que ces bonnes habitudes se perdent. Pourquoi voudriez-vous que des gens qui ne lisent jamais passent leur temps libre entre deux tâches à se pencher sur le manuel de procédures internes ?

– Si une procédure est nécessaire, alors elle doit être respectée impérativement et toute non-conformité doit être sanctionnée. Lorsque nous écrivons tout ce que nous faisons, la formalisation perd de sa valeur. Elle n'a plus cet aspect officiel de l'écrit qui nous incitait par le passé à respecter la règle documentée. Les individus ne font plus de distinguo entre ce qui est important et ce qui ne l'est pas.

Aujourd'hui, il est interdit de fumer dans les lieux publics et en particulier dans les entreprises. Et cette règle est respectée. Pourquoi ?

À votre avis, qu'arrivera-t-il si vous allumez une cigarette dans votre bureau au milieu de vos camarades de travail ? Vous m'avez compris : tollé général et sanction en cas de récidive.

Et à côté de vous, il y a l'opérateur qui ne met jamais ses lunettes, qui oublie de porter ses gants et cela devant ses collègues, ses chefs et sa direction.

Alors ?

Cherchez l'erreur ?

Le nombre de procédures à écrire peut être réduit au minimum pour formaliser les situations à risque, pour des pratiques qui doivent absolument être respectées.

Même en matière de SST ou d'environnement, il n'y en a pas beaucoup. Le danger des procédures est que, lorsqu'elles sont écrites, nous croyons avoir fait notre travail. Nous les faisons signer par les personnels qui doivent les appliquer mais cela ne garantit pas que le problème ne se posera pas. Nous n'avons pas la mémoire des écrits. Une procédure peut être lue comme le journal du matin. Le lendemain, nous sommes incapables de nous rappeler ce qui s'est passé la veille parce que notre cerveau ne s'encombre pas de ces informations éphémères.

La seule manière de faire respecter une procédure est d'entraîner les personnels concernés à la mettre en œuvre. Et plus le risque est important, plus l'entraînement doit être fréquent et intense. C'est ainsi que nous pratiquons avec les activités à risque. Par exemple, nous faisons des exercices de lutte contre l'incendie, nous répétons plusieurs fois par an des exercices d'évacuation des locaux. Il faut donc informer, former et sanctionner si ce n'est pas appliqué. Pour cette dernière raison, il convient que les obligations ou les interdits ne soient pas plus nombreux que ce que notre capacité de mémoire peut accepter. Dans certaines entreprises de l'agroalimentaire où les risques sont importants, la vigilance au respect des procédures est extrême. Par exemple, personne ne peut se balader sans satisfaire aux consignes de « marche en avant » (retourner en arrière et polluer de ce fait des espaces protégés) ou sans une charlotte (coiffe protectrice) ou des surchausses.

Entre parenthèses, l'existence de séances d'entraînement à la mise en œuvre de procédures est un signe patent de respect. Vous pouvez alors être rassurés quant à l'application des règles documentées. En revanche, vos doutes seront justifiés dans le cas contraire et vous pourrez tirer sur le fil qui se présente à vous. Il est inutile que vous appreniez par cœur les procédures du domaine que vous devez auditer pour en vérifier la stricte observation.

Je reviens à l'inutilité de certaines procédures. Elles sont exigées par les référentiels et cela ne garantit pas une bonne pratique. Ce qui garantit (un peu plus) la mise en œuvre d'une bonne pratique est l'enregistrement. Je m'explique.

Il faut une procédure d'audit interne. Bien ! Si cette procédure n'existe pas, quel est le danger ?

Moi, auditeur, je peux retrouver la trace de la programmation des audits (un enregistrement est nécessaire) et je peux aussi m'assurer que des audits ont eu lieu à des fréquences déterminées en regardant les dates des rapports existants. En examinant ces rapports, je suis capable de m'assurer qu'une méthode est utilisée. Le nom des auditeurs figurant sur le rapport me permet à travers des enregistrements de formations d'attester qu'ils sont compétents. Je peux aussi m'entretenir avec eux pour savoir comment, quand et par qui ils ont été formés. Je n'ai donc pas besoin d'une procédure pour faire des audits (avez-vous lu la procédure d'audit interne de votre entreprise ? Menteurs !), car la pratique peut être vérifiée à travers les enregistrements qui sont conservés.

Un autre et dernier exemple pris au hasard dans la norme OHSAS 18001. Au chapitre « 4.3.1 : Planification de l'identification des dangers, de l'évaluation et de la maîtrise des risques » il est demandé :

L'organisme doit établir et tenir à jour des procédures permettant en permanence d'identifier les dangers, etc.

Quel est l'intérêt d'écrire des procédures alors que cette pratique est explicitement exigée par le référentiel ? Il suffira de démontrer à travers des enregistrements que les dangers sont identifiés régulièrement, que des évaluations de risques sont effectuées, etc. La procédure n'apporte absolument rien dans la maîtrise de la SST. Mais bon, puisque c'est une exigence, allons-y.

Écrivons et vérifions que c'est écrit. Rapidement ! Sans perdre trop de temps à cela !

Et puisque c'est obligatoire et si vous n'avez pas encore entrepris (en tant que pilote de projet de management intégré) la formalisation des procédures dans votre organisme, n'y consacrez pas trop de temps. Une ou deux pages, pas plus. Et ce n'est pas le plus urgent. Ce qui doit être fait rapidement ce sont les inventaires, les analyses et surtout les actions pour réduire les risques.

Et réfléchissez à deux fois avant d'écrire une procédure qui n'est pas exigée par un référentiel.

Que ferez-vous si cette procédure n'est pas respectée ?

Est-ce que votre patron sera d'accord pour sanctionner le contrevenant comme il le ferait à propos de quelqu'un qui oublierait de venir travailler ou de quelqu'un qui insulterait son collègue de travail ou le molesterait ?

2.4 Comment faire le lien entre activités et modèle ?

« Rien n'est impossible pour celui qui n'a pas à le faire. »
Sage Lahssa Chögyam

NF EN ISO 9001, décembre 2000

Chapitre 0.2 Approche processus

Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreuses activités corrélées. Toute activité utilisant des ressources et gérée de

> manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie, peut être considérée comme un processus. L'élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant.

2.4.1 Construire une cartographie c'est expliquer les savoir-faire et les réseaux de son territoire

Derrière ce langage ésotérique de qualiticien de stricte obédience se cache en fait beaucoup de bon sens. Le management par processus doit en principe faciliter votre travail d'auditeur. En effet, cartographier les processus d'une organisation consiste à « dessiner » ou « redessiner » la façon dont les activités de l'organisme s'organisent et s'articulent entre elles, de manière à en optimiser l'efficience. Pour chacune de ces activités, les managers et pilotes se sont – en principe – posé les questions essentielles du « Quoi ? » et du « Qui ? » (Quelle est la finalité et pour qui produit-on le service ?). Ils ont complété ces interrogations par des « Où ? », des « Quand ? » et des « Comment ? ». Au sommet de cette cartographie, l'auditeur ébloui découvre la vision, la finalité et la stratégie de l'organisme. À sa base, il découvre, fasciné, la réponse aux besoins du client/usager/citoyen.

Hélas, toutes les organisations n'ont pas mis en place des approches processus parfaites et vous êtes confrontés très souvent à une jolie carte en couleurs qui n'apporte pas beaucoup de réponses à nos idéaux d'organisation. Cela ne doit pas vous empêcher de poser des questions à ce propos. Considérez d'abord le domaine audité comme un processus. Vous n'êtes pas là pour refaire la cartographie des processus de l'organisme que vous auditez, surtout quand vous êtes en audit croisé. Même si la cartographie que l'on vous soumet ne vous fait pas plier les genoux d'admiration et ne vous laisse pas sans voix, prenez-la en l'état. Ce qui compte, c'est que vous approchiez le domaine que l'on soumet à votre sagacité légendaire d'auditeur interne de management avec une logique de processus.

Vous vous renseignerez sur sa finalité, sur les résultats qui en sortent (les données de sortie), sur les modèles qui définissent les données de sortie (les spécifications internes ou externes) et puis ensuite sur les dispositions qui sont prises pour assurer une conformité de ces données de sortie à leurs modèles.

Bon, j'en vois encore qui lâchent prise. Sitôt qu'on parle un peu de théorie, soit vous baillez à faire sauter de joie un stomatologue, soit vous ouvrez de grands yeux hagards.

Mais cela m'est égal. Vous êtes mes clients et je dois me conformer à vos exigences implicites (c'est-à-dire tenir compte de vos ronflements et de vos regards effarés).

Je reprends depuis le début :

Un processus est un ensemble de personnes et de matériels qui travaillent. Ce travail produit des résultats (sinon, il y a du souci à se faire). Dit autrement, les activités internes du domaine que vous auditez se matérialisent sous forme de résultats tangibles qu'il convient d'identifier avec une certaine exhaustivité. Ces résultats sont des objets, des rapports, des matériels remis en état de fonctionnement, des décisions, des informations formelles ou informelles, etc. Ce sont ces fameuses données de sortie exigées par la norme. En principe, ces données de sortie doivent être définies. En principe, toutes ces données de sortie doivent être conformes (figure 2.11). Autrement dit, elles doivent être d'abord déterminées par des modèles. Ces modèles sont par exemple des plans ou des spécifications techniques lorsque vous avez affaire à des productions d'objets dans des industries. Ces modèles sont des exemples de rapports ou des procédures qui définissent le format et les éléments à utiliser dans le cas d'un document à produire (audit, plan directeur de vente, analyse de laboratoire, etc.). Toutes les données de sortie n'ont pas la même importance bien entendu, mais toutes ont (doivent avoir) une raison d'être.

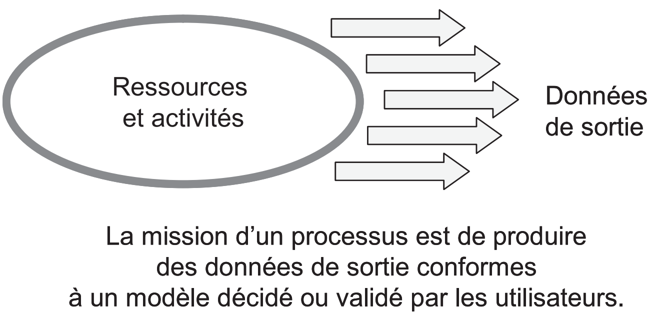


Figure 2.11 Les données de sortie caractérisent un service (ou processus)

Intéressons-nous d'abord à celles qui résultent de notre activité principale, c'est-à-dire de notre métier de base. Cela peut être la mise à disposition de fournitures pour un processus d'achat, des applications ou des dépannages pour un processus informatique, des objets fabriqués pour un processus de production, des commandes pour un processus commercial, des informations pour un processus d'accueil, etc. Nous demanderons quelles sont les spécifications qui caractérisent des données de sortie (le modèle interne). Nous demanderons ensuite quels sont les risques qui peuvent nuire à la réalisation de ces données de sortie (les risques de produire des données de sortie non conformes). Nous demanderons encore quelles dispositions ont été prises pour

éviter ou réduire ces risques. En principe, l'audité doit nous expliquer ce qui est en place pour, d'une part, maîtriser la manière de produire (procédures internes, formations, systèmes anti-erreurs, etc.) et, d'autre part, contrôler la conformité avant de livrer lesdites données de sortie (méthode de contrôle, plan de surveillance, etc.).

Nous procéderons de la même manière si nous avons affaire à des organismes qui ont des systèmes de management intégrés en matière d'environnement, de santé et sécurité ou de développement durable. Nous questionnerons pareillement les audités au sujet de données de sortie qui concernent l'environnement (les rejets dans l'eau, l'air, le sol ou la poubelle). Nous questionnerons pareillement les audités au sujet de données de sortie qui concernent la santé et la sécurité au travail (les dangers, les incidents, etc.). Dans ce dernier cas, c'est un peu plus compliqué car c'est de l'interne et il faut identifier les dangers également au niveau de chaque poste de travail. En ce qui concerne la SST, il est vrai que l'approche analytique est un peu différente en ce sens que les dangers ne sont pas occasionnés forcément par des données de sortie comme pour l'environnement ou la qualité. Les dangers sont des possibilités de dommage pour les personnes, issues de situations ou d'activités. Pour identifier les dangers en SST il faut donc, entre autres, faire de l'analyse de modes opératoires. Mais certains dangers sont identifiables également suite à des inventaires de données de sortie et notamment dans le cas d'activités transversales.

Prenons un exemple pour être plus clair. Dans un processus de magasinage (logistique), une donnée de sortie est la palette (ou le colis) mis à disposition chez un utilisateur. Un danger sera identifié en regard des accidents possibles de circulation interne.

2.4.2 Construire une cartographie c'est savoir passer de la stratégie de l'écureuil à celle du général

À partir des besoins identifiés des parties intéressées (les attentes des métamodèles), il convient que chaque activité soit cartographiée en partant du « front office » (c'est-à-dire de tous ses processus qui sont en contact avec les métamodèles). Pour cela, il faut vérifier que les données de sortie correspondent à des attentes des clients (et autres parties intéressées). Puis il convient de remonter de branches en branches chaque activité en s'assurant qu'elles travaillent les unes pour les autres en incluant l'ensemble des processus supports (RH, communication, qualité, TIC, finances, développement durable…) et ainsi jusqu'au processus de direction.

Le piège dans cette étape, à l'instar de l'écureuil, est de ne pas avoir une vue globale de la forêt, c'est-à-dire de ne voir que sa propre activité et de ne mesurer que sa propre performance. Cela conduit par exemple à disposer d'indicateurs qui n'ont pas de pertinence pour la performance de l'ensemble et de collectionner les statistiques sans importance.

Pour éviter de tomber dans ce piège, vous devrez mettre votre nez dans la communication entre les composantes de l'organisation en demandant par exemple l'utilité de chacune des données de sortie des processus audités (figure 2.12). Vous vous intéresserez également à la satisfaction des processus qui utilisent les données de sortie. Vous n'êtes pas obligés d'aller papoter avec les pilotes de processus clients :

- Assurez-vous simplement que votre interlocuteur (l'audité) le fait régulièrement.
- Assurez-vous qu'il connaît l'utilisation qui est faite des résultats du travail de son processus.
- Assurez-vous qu'il évalue la satisfaction de ses clients internes.
- Comportez-vous en général qui domine le champ de bataille et qui, en prenant de la hauteur, comprend les mouvements d'ensemble de ses troupes.
- Interrogez-vous également, et par la même occasion, sur le grade de votre audité. Est-il écureuil ou général ?

Les indicateurs de performance doivent se concentrer sur la conformité des données de sortie, c'est-à-dire de celles attendues par les clients de chaque processus. Ainsi l'activité ne prend de sens que si elle apporte une valeur ajoutée au processus suivant. Que le client soit interne ou externe, sa satisfaction aux exigences prime sur tout autre indicateur.

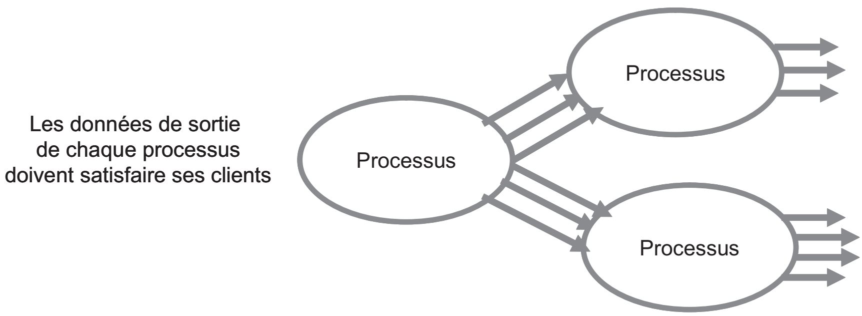


Figure 2.12 Il faut une vue globale de la cartographie avec les relations entre les processus

2.5 Les modèles normatifs

« Une prolifération de nouvelles lois crée une prolifération de vides juridiques. »
Maître Arthus de Plombe

2.5.1 Plus ça va et moins ça va !

Parmi tous les métamodèles existants, on peut distinguer une catégorie particulière qui fait transpirer bien des responsables. Je veux parler des normes ISO ou assimilées. Comme toutes formes de textes à caractère réglementaire, elles deviennent naturellement des métamodèles. Il ne faut pas oublier que dans la plupart des cas, ces normes sont prises en considération de manière volontaire. Il n'y a que peu d'obligations légales à mettre en œuvre des normes relatives au management de la qualité, au management environnemental, au management de la santé et de la sécurité ou au développement durable. Cependant les organismes sont de plus en plus nombreux à les adopter comme contrainte de management et à intégrer leurs principes dans leurs modes de fonctionnement. Pour l'auditeur interne, cela constitue une véritable difficulté.

En effet, il y a deux manières d'approcher l'audit interne. Soit l'organisme constitue un corps d'auditeurs amateurs qui exerceront l'audit interne en plus de leurs métiers habituels, soit il constitue un corps d'auditeurs professionnels qui ne feront que cela. En général, c'est la première solution qui prévaut parce qu'elle est plus souple et qu'elle possède de nombreux autres avantages. Par exemple, celui de constituer des réseaux internes et d'améliorer la connaissance des personnels quant au fonctionnement de l'organisme.

La difficulté réside donc dans la connaissance des référentiels mis en œuvre. Si l'auditeur travaille dans un organisme qui a intégré le management de la qualité, le management environnemental, celui de la santé et de la sécurité des personnels et, pourquoi pas aussi, quelques principes du développement durable, il devra veiller à ce que son organisme satisfasse entre autres à toutes les exigences de ces modèles.

Mission impossible !

En effet, quel auditeur va consacrer du temps à apprendre des référentiels par cœur pour pratiquer des audits deux ou trois jours par an seulement ?

Pas vous, en particulier parce que je sais que vous vous assoupissez très vite chaque fois que vous ouvrez un référentiel de management.

Et pour compliquer encore un peu la situation, les organismes qui disposent de systèmes de management intégrés (QS, SE, QE, QSE, etc.) les ont mis en place

les uns après les autres. Il est assez rare (cela existe néanmoins) que cette intégration se soit faite en une seule fois. Il en résulte que ces organismes pratiquent souvent des audits dissociés. Ils réalisent des audits qualité, puis quelque temps après des audits environnementaux, puis un peu plus tard des audits de santé et sécurité. Cela perturbe un peu les audités qui pensent que certaines questions sont redondantes, que les réunions de clôture pourraient être regroupées, etc. Mais voilà, il arrive aussi que les responsables qualité, environnement, sécurité soient des personnes différentes, ce qui complique encore la pratique des audits. Je soutiens que les audits doivent intégrer tous les systèmes de management. Nous avons tous constaté les difficultés d'intégration de la qualité dans le management des organisations. Nous avons tous professé qu'il fallait que ces principes soient mis en œuvre par tout un chacun (« La qualité, c'est l'affaire de tous », lisait-on à une certaine époque). Commençons nous-mêmes par éviter la ségrégation. Le rôle d'un responsable QSEDD n'est pas de tout faire tout seul avec ses petites mains mais de faire faire par les autres. Je sais qu'il est difficile de changer l'organigramme mais je soutiens encore que les différents systèmes de management doivent être placés sous une même responsabilité. Et lorsque je parle de responsabilité (c'est un vilain mot dans ce cadre-là), il s'agit de la responsabilité à transférer, de donner du sens, de faire agir les autres, de former, d'expliquer, etc. Trop souvent encore, la qualité c'est M. Machin et lui seul, l'environnement c'est Mme Truc et elle seule et la santé et la sécurité c'est Melle Bidule.

Si cette question vous intéresse, je vous invite à acheter le magnifique ouvrage dont le titre est : *Quel avenir pour les responsables qualité ?*, publié par AFNOR Éditions, bien entendu, et magnifiquement écrit par moi-même. La preuve : il a été l'un des lauréats du prix du livre Qualité et Performance en 2007.

En tout cas, si le mal est déjà fait, autrement dit si le management de la performance est partagé, nous pouvons (nous devons) au moins effectuer des audits internes intégrés.

2.5.2 Tiens, il semble que le ciel s'éclaircit

À cette fin, une solution intéressante est de disposer d'un référentiel d'audit unique qui puisse être mis en œuvre (tout ou partie) dans n'importe quel organisme (figure 2.13). C'est ce que nous proposons en annexe de cet ouvrage. Un auditeur pourra ainsi être capable d'auditer n'importe quel processus de sa structure ou n'importe quel organisme extérieur avec une formation réduite au minimum acceptable, compte tenu de la faible contribution des auditeurs à la pratique d'audit interne.

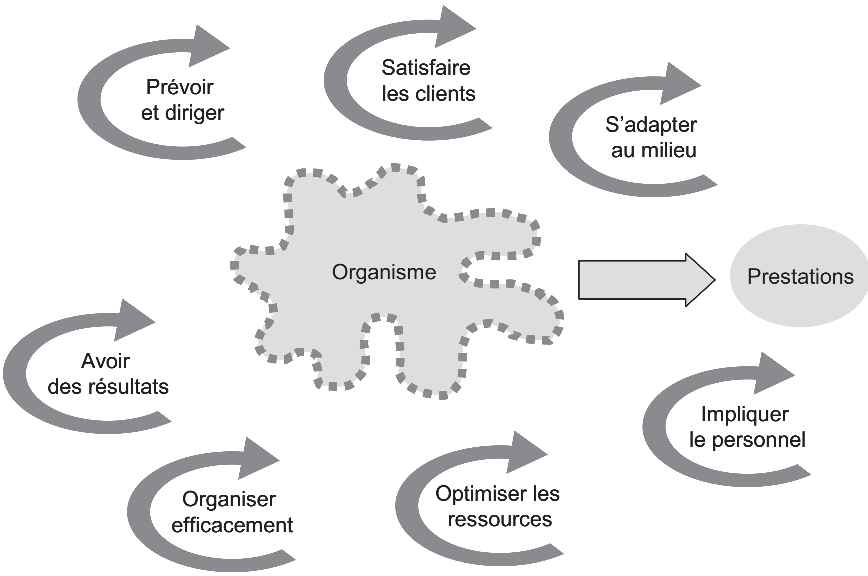


Figure 2.13 Le concept de management QSEDD

Un référentiel unique est un document de référence (comme son nom l'indique) qui remplacerait tous les référentiels transversaux concernant la qualité, la santé et la sécurité, l'environnement et le développement durable ainsi que ceux concernant l'excellence et la performance.

Ce référentiel unique est construit sur le postulat que toutes les normes de management reposent sur des principes de bon sens (le respect des engagements, l'adaptation au milieu, la recherche de résultats, la préservation de la santé des personnes, etc.).

L'adoption d'un référentiel d'audit interne unique se justifie d'autant plus que nous assistons à une recrudescence de clubs d'audits internes croisés. Il s'y pratique des échanges d'auditeurs entre des organismes très différents en tailles, en métiers, en cultures de management. Ainsi, en permettant des échanges d'auditeurs entre organismes de tailles diverses et issus de tous les secteurs (industriels, services, santé, agroalimentaire, collectivités territoriales, établissements publics, services déconcentrés de l'État…) la création d'un « langage » et d'une approche communs favorise les démarches de benchmarking et de benchlearning ainsi qu'un accroissement de la compréhension réciproque.

Il me semble entendre quelques récriminations sur cette approche.

Pardon ?

Il n'est pas possible qu'un auditeur puisse auditer un organisme QSEDD s'il n'est pas spécialiste en QSEDD ?

Qui dit le contraire ?

Moi ?

Pas tout à fait.

Je pars du fait indéniable qu'un auditeur interne ne peut être un spécialiste des référentiels de management. Il ne travaille pas assez sur ces sujets car il a un autre métier à exercer.

Je pars d'une croyance que les pratiques d'audits internes effectuées par des personnes dont ce n'est pas l'activité principale sont d'une très grande richesse pour les auditeurs, pour les individus audités et pour l'organisme audité.

Nous devons être capables d'auditer avec notre logique et notre bon sens paysan (et avec l'aide des outils qui sont dans ce livre bien entendu) sans connaître par cœur ces référentiels. Cette connaissance n'est pas interdite bien au contraire mais elle n'est pas absolument requise. La connaissance des référentiels apporte un complément de compétence aux auditeurs. Il faut se méfier des intégristes qui ne jurent que par le chapitre 4.12 de la norme et qui ont perdu tout leur bon sens pratique, lequel caractérise les gens efficaces et performants.

Je sais que je me répète, au risque de passer pour un radoteur, mais n'oubliez pas que les référentiels ne sont pas les vrais modèles. Ce sont des documents censés traduire les contraintes de notre monde et donner des guides à ceux qui en ont besoin ou envie. Lorsque je fais référence à un élément d'une norme, j'essaie toujours de retrouver l'esprit qui a guidé le texte. Par exemple, on trouve encore assez fréquemment des documents qui comportent deux à trois signatures sous prétexte qu'il faut un rédacteur, un valideur (sic !) et un approbateur de tout ce qui est écrit. Que ceux qui préconisent de telles dispositions m'écrivent, que je les cite à l'ordre des Chevaliers de la Norme 1987.

Un référentiel unique se justifie encore par le fait que, dans certains organismes, les modèles normatifs sont plus nombreux que ceux évoqués ci-dessus. En effet, nous n'avons parlé que des référentiels transversaux, ceux qui concernent le management de la qualité, de la santé et la sécurité, du management environnemental et du développement durable. Nous pourrions encore ajouter à cette catégorie les référentiels d'Excellence tels que

l'EFQM (*European Foundation of Quality Management*), le CAF (Cadre d'autoévaluation des fonctions publiques) ou le PFQP (Prix français de la qualité et de la performance), qui se déclinent sur plusieurs niveaux en fonction des ambitions des entreprises concernées.

Nous pourrions également évoquer les référentiels métiers qui sont aussi nombreux qu'il y a de typologies d'activités. Citons par exemple la norme ISO 22000 pour l'agroalimentaire, l'ISO TS 16949 pour l'automobile ou l'ISO 13485 pour la production d'objets à caractère médical. Mais les textes normatifs peuvent concerner également les maisons de retraite, le nucléaire, l'armée, le tourisme. Cela peut être aussi des normes étrangères pour peu que l'on souhaite exporter notre savoir-faire hors de nos frontières européennes.

Dans ces cas-là, l'auditeur devra se former à ces exigences mais il aura appris par le biais du référentiel unique à se concentrer davantage sur l'esprit que sur la forme et à intégrer ces référentiels dans ses pratiques d'audit.

Et pour ceux qui ne sont pas encore convaincus et qui restent persuadés qu'un auditeur doit être un spécialiste des référentiels mis en œuvre et surtout des réglementations et des solutions à mettre en place, je dis et j'affirme que nous devons rester modestes. Les dysfonctionnements que nous relevons sont rarement le reflet exact de la situation réelle des organismes que nous auditons. Nous ne pêchons jamais par excès (sauf de constats sans importance) lorsqu'il s'agit de mettre le doigt sur des problèmes de fond. Souvent, l'arbre cache la forêt.

Nous n'avons pas la prétention de détecter par nous-mêmes ce qui ne va pas ou ce qui pourrait être amélioré (ce qui revient au même). Nous verrons plus loin que nous serons plus efficaces dans un rôle de révélateur (catalyseur) de dysfonctionnement que dans un rôle de détective. Nous verrons aussi un peu plus loin que nous devons aider l'audité à être « le » spécialiste en lui faisant prendre conscience de ses lacunes et de ses faiblesses (celles de son organisation bien sûr).

En conclusion, comme dans tous les métiers, les auditeurs vont acquérir de l'expérience au fur et à mesure qu'ils exerceront des audits. Le référentiel unique permet simplement aux débutants de mettre le pied à l'étrier plus facilement (si nous attendons que tous nos auditeurs internes soient agréés QSEDD, notre programme d'audits ne démarrera pas avant le siècle prochain) et pour les autres (les confirmés), il leur donnera une plus grande performance dans la préparation et dans l'action.

2.6 L'indépendance et la compétence de l'auditeur

« Un Smith & Wesson bat quatre as. »
Thomas Magnum

Pourquoi avons-nous besoin de quelqu'un pour améliorer la performance du domaine dont nous sommes responsables (entreprise ou processus ou service ou fonction ou direction, ou… peu importe) ?

C'est la question la plus difficile à résoudre, ou tout au moins la réponse la plus difficile à faire passer auprès des responsables d'entités. Cela justifie le droit d'ingérence d'un œil extérieur dans nos petites affaires et cela, nous n'aimons pas trop et nous n'en avons pas trop l'habitude. Le principe de responsabilité pouvant s'exprimer ainsi : « Tu te débrouilles pour que ça marche et je te laisse tranquille. »

En conséquence, nous pensons que nous sommes assez grands pour régler nous-mêmes nos, comme on dit, affaires en famille.

Or, notre fierté dût-elle en souffrir, ce n'est pas vrai. L'habitude, la routine érodent notre sens critique et notre vigilance et lorsque nous avons passé quelques mois ou pire, quelques années à la tête d'une organisation, nous ne voyons plus ce qui s'y passe. Cela est vrai pour tout le monde et j'ai pu constater ce phénomène à maintes occasions. Par exemple dans une entreprise qui fabrique des ustensiles quelconques, il est fréquent qu'une personne laisse tomber au sol un objet et ne songe pas à le ramasser parce qu'elle n'en voit plus la valeur. Cela était arrivé dans une société qui fabriquait des composants électroniques (des puces). Le manager de la production avait laissé tomber à terre un billet de cinq euros lors d'une réunion de production puis l'avait ramassé. Il expliquait ensuite : « Il ne me viendrait pas à l'idée de ne pas récupérer ce billet de cinq euros. Cependant, je me demande pourquoi on ne prend pas la peine de ramasser les puces qui tombent en dehors des paniers. Elles ont la même valeur que ce billet ! »

Il faut accepter ce constat et accepter l'idée d'une ingérence extérieure. Cela est plus aisé lorsque cette ingérence est bienveillante et qu'elle n'interfère pas dans le management du processus ou de l'organisme audité bien entendu. Qu'elle ne porte pas de jugement !

Pourquoi avons-nous besoin de quelqu'un qui ne connaît rien à nos affaires pour nous aider à en améliorer l'efficacité et l'efficience ?

Justement parce qu'il n'y connaît rien.

Nous utilisons depuis longtemps dans de nombreuses occasions des candides qui donnent leur avis sur un sujet dont ils ne sont pas spécialistes. Les candides ont souvent des remarques et des réflexions d'une grande pertinence parce qu'ils ne sont pas pollués par l'habitude. Ils voient des éléments que nous ne percevons plus parce qu'ils font partie du décor et que nous nous y sommes habitués. L'auditeur apporte cet œil neuf, cet étonnement qui le conduit à voir ce que plus personne ne perçoit. D'autre part, notre travail nous accapare en permanence. Personne n'est payé pour bailler aux corneilles, comme dit l'expression populaire, et nous avons tous plus de travail que nous ne pouvons en faire. Nous avons, comme dit une autre expression populaire, le nez dans le guidon. Nous n'avons pas le temps de prendre de l'altitude et nous réglons les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent sans nous poser trop de questions. L'audit constitue un moment privilégié de recul, d'analyse et de remise en cause qu'il faut savoir utiliser avec intelligence.

Il s'agit donc d'un moment fort de réflexion et c'est pour cette raison que les responsables des secteurs audités doivent, autant que faire se peut, être présents tout au long de l'audit afin de constater eux-mêmes les points sensibles de leur organisation.

En résumé, vous devez être indépendants du domaine audité. Vous ne devez pas y exercer de responsabilité. L'autre intérêt de cette indépendance est aussi l'objectivité. On ne peut pas procéder à une évaluation objective lorsque l'on est concerné par le résultat de l'évaluation. Le fait d'appartenir au domaine audité brouille la vision des choses.

Les compétences des auditeurs ne sont pas celles relatives au métier du processus ou de l'organisme audité. En tant qu'auditeur interne, il exerce des professions diverses qui peuvent aller de la technique à la gestion des personnels en passant par le laboratoire, la comptabilité, la vente, le secrétariat, etc. Sa compétence s'applique essentiellement dans la relation qu'il a avec l'audité et dans ses techniques de questionnement. Le rôle de l'auditeur est de faire prendre conscience à l'audité de la performance de son domaine et de lui faire toucher du doigt les éléments qui sont nuisibles à cette performance et qui, en conséquence, doivent être améliorés.

L'auditeur est un révélateur d'amélioration.

Il ne s'agit pas d'améliorer tout et n'importe quoi, mais de faire en sorte que le domaine audité soit toujours en phase avec son environnement extérieur et qu'il accomplisse la mission qui lui est dévolue avec efficience.

Pour pratiquer l'audit interne de management avec avantage, vous devrez faire preuve de ces qualités dans lesquelles vous vous reconnaîtrez et qui sont :

> **ISO 19011**
>
> **Chapitre 7.2 Qualités personnelles**
>
> – L'intégrité ;
> – l'ouverture d'esprit ;
> – la diplomatie ;
> – le sens de l'observation ;
> – la perspicacité ;
> – la faculté d'adaptation ;
> – la ténacité ;
> – la capacité à décider ;
> – l'autonomie.

En ce qui concerne les compétences, il s'agit essentiellement de maîtriser ces nouvelles pratiques de l'audit en en ayant parfaitement intégré l'esprit et les principes. Il convient aussi de montrer un certain niveau de compréhension de l'organisation entière. En effet, nous l'évoquerons un peu plus loin, les organismes sont aujourd'hui des entités complexes qu'il faut manager avec une approche systémique, c'est-à-dire globale.

Il convient enfin de faire preuve d'une certaine sensibilité économique pour aborder les problèmes d'efficience. Les résultats d'un audit interne ne peuvent pas se résumer à préconiser des moyens supplémentaires en personnels et en équipements et matériels. L'audit interne correspond à une observation et une analyse d'un processus incluant les ressources qui lui sont dédiées et ne peut formuler un avis sur une augmentation ou une diminution de ces ressources.

Il appartient au pilote du domaine audité de dégager les pistes d'amélioration potentielles et de juger de l'allocation de ressources supplémentaires pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés ou de négocier ces derniers.

Par exemple, il arrive que des auditeurs, au demeurant bien intentionnés, sollicitent les audités pour qu'ils proposent des pistes d'améliorations. Cela se passe souvent lorsque les audits se terminent sans que des écarts (pouah !) aient été identifiés et cela angoisse l'auditeur bien entendu. Il craint de revenir bredouille et de passer pour un mauvais professionnel. Je signale au passage que cette conjoncture ne se produit plus avec la mise en œuvre de ces nouvelles pratiques d'audit. Si cela arrive, c'est le fait d'auditeurs qui n'ont pas lu ce bouquin (une minorité).

Bref, l'auditeur (pas vous, un autre) pose la question fatale : « Si vous aviez des améliorations à proposer, quelles seraient-elles ? »

Alors là, il vient d'ouvrir la porte du bureau des doléances et des réclamations :

– On n'est pas assez nombreux.
– On manque de moyens.
– Il nous faudrait un peu plus d'espace.
– Il manque un photocopieur.
– On n'est pas assez informés.
– On a trop de travail.
– Il me faudrait un bureau individuel pour recevoir mes visiteurs.
– Il n'y a pas assez de places de parking.
– Mes collègues sont incompétents.
– On ne répond pas à mes suggestions.
– Je n'ai pas la climatisation dans ma voiture de fonction.
– Les bureaux ne sont pas bien nettoyés.
– Les cadences sont trop élevées.
– On est toujours en réunion.
– On ne va jamais en réunion.
– Il y a trop de bruit dans le bureau.
– On est toujours dérangés par le téléphone.
– On fait 36 choses à la fois.
– Mon chef me confie toujours des boulots au dernier moment.
– On n'a pas assez de temps.
– Mon portable est trop vieux.
– Je n'ai pas d'accès Internet.

Et la dernière incontournable :

– On n'est pas assez payé !

Dans ce cas-là, il faut : **Éviter de poser cette question !**

Si c'est trop tard ou si on vous parle ainsi sans que vous ayez posé la question qui tue, vous répondrez :

> « Je ne peux pas enregistrer ces demandes car la règle pour un auditeur est de noter uniquement les dysfonctionnements concrets et factuels qu'il a constatés et, bien sûr les pistes d'améliorations qui permettront de remettre les choses en ordre. Je ne dois pas interférer avec les responsabilités de votre chef (directeur) car c'est lui seul qui peut décider des moyens et des conditions de travail. Cela fait partie de ses missions et de son rôle que de déterminer les ressources dont il doit disposer pour que son équipe atteigne les objectifs qui lui sont assignés. »

Un auditeur ne peut et ne doit interroger son interlocuteur à propos d'améliorations que lorsqu'un écart (hou !) est constaté. Dans ce cas-là seulement, il demande : « Qu'en pensez-vous ? » Puis : « Que comptez-vous faire ? »

Vous avez compris que nous autres auditeurs n'avons pas la responsabilité de trouver des solutions à tous les maux de la terre. C'est aux audités de faire cela.

Je vous le dis : c'est un boulot agréable !

2.7 Les relations auditeurs/audités

« Résoudre un problème le change. »
Nasbin Yacoub

Nous souhaitons identifier les écarts existants entre les pratiques du terrain et les modèles internes et externes (attentes clients, réglementations, valeurs éthiques, procédures, règles, principes de fonctionnement, etc.). Nous souhaitons également améliorer les pratiques et les modèles. Pendant que nous sommes sur le terrain, il faut en profiter pour rechercher les leviers d'une performance accrue du domaine audité. Il est clair que si nous débarquons avec la casquette du gendarme, les portes se fermeront, les bouches aussi et nous n'identifierons les écarts que si la chance est avec nous et si nous avons affaire à des audités débutants. Avec les vieux briscards, la tâche sera moins aisée et nous risquons fort de rentrer bredouilles. En revanche, si nous instaurons une relation de confiance (que nous aurons soin de ne pas détruire par la suite), notre mission sera plus facile. Les audités connaissent déjà la moitié des problèmes qu'ils vivent au quotidien. L'autre moitié, celle qu'ils ne voient pas ou ne voient plus parce qu'ils ont le nez dans le guidon, c'est nous autres auditeurs qui leur feront découvrir grâce à nos questions pertinentes.

Hélas, la confiance ne s'installe pas facilement par le simple fait que nous l'avons décrété ainsi. Elle se construit et se travaille à chaque instant à travers nos discours bien entendu – cela, tout le monde sait faire – mais aussi et surtout à travers nos comportements. Nous savons qu'en matière de communication, c'est l'exemple que nous donnons qui parle le plus. Lorsque nous affirmons par exemple que la qualité est un concept essentiel du management des organisations, mais que nous y consacrons seulement une à deux heures par an, cela signifie en réalité que la qualité n'a aucune importance. L'intérêt que nous portons aux choses est proportionnel au temps que nous y accordons.

En ce qui concerne la confiance, il convient d'installer d'abord le décor par le discours habituel. Vous le connaissez, jusque-là, pas de problème :

> « Nous ne sommes pas là pour vous juger. Nous sommes là pour comprendre votre activité, en espérant que notre regard de candide nous permettra ensemble de rechercher les moyens de vous faciliter le travail, etc. »

Ensuite, il faut passer à l'acte avec nos questionnements, avec nos attitudes, avec nos réflexions, avec nos rapports, avec nos comptes rendus, etc.

Et alors, il faut absolument que toutes les tapes ultérieures qui suivent cette belle déclaration d'intention, soient conformes à ces vœux.

Par exemple, lorsque nous affirmons être là pour aider l'audité – ce qui est vrai – et que dans le rapport d'audit, nous faisons état de trois non-conformités, nous ne l'aidons pas du tout. En effet, en écrivant cela, nous induisons le fait que l'audité est :

- incompétent (il n'a pas détecté que son processus fonctionne avec des écarts majeurs par rapport aux modèles) ;
- négligent (il connaît les écarts mais il s'en fiche) ;
- pas très futé (il n'a pas réussi à nous cacher ces dysfonctionnements).

Dans tous les cas, la situation n'est pas valorisante pour l'audité. Et lorsque nous publierons ce rapport à la direction, celle-ci portera certainement un jugement défavorable envers le responsable du domaine audité. En conséquence, il y a de fortes chances que, lors du prochain audit, les portes ne s'ouvrent pas aussi facilement que la première fois.

> Si vous ne me croyez pas, faites le petit test suivant (choisissez une réponse A ou B) :
>
> Vous terminez un audit et votre audité est très content parce que :
>
> A) Vous lui annoncez cinq non-conformités !
>
> B) Vous lui annoncez que tout est conforme !

Alors ?

Nous devons absolument adopter des pratiques bienveillantes pour que cette confiance, accordée par l'audité à l'auditeur, ne se détruise pas et ne porte pas préjudice à l'audité.

2.8 Les pratiques bienveillantes de l'audit interne

« Le lion et le veau peuvent reposer côte à côte mais le veau ne dormira pas beaucoup. »
Phô Ban Kuon

2.8.1 Bienveillance : dispositions favorables envers quelqu'un

C'est aussi simple que cela. Une pratique bienveillante consiste à valoriser son interlocuteur, en l'occurrence l'audité. Il ne faut pas que les habitudes du passé nous éloignent de notre but qui est d'évaluer et en même temps (ne perdons pas une seconde) d'améliorer la performance d'un système (un organisme, un processus, etc.). La méthode de travail ne prime pas sur les résultats. Que je n'entende pas :

- « Mais cela ne se fait pas. »
- « Mais ailleurs on ne fait pas comme ça. »
- « Mais je n'ai jamais pratiqué l'audit ainsi. »
- « Mais j'ai fait une formation récemment et l'intervenant n'a pas dit ça. »
- « Mais ça ne marchera pas. »
- « Mais il faut dire ce qu'on a vu. »
- « Mais si on n'utilise pas le terme de "non-conformité", les gens ne feront rien. »
- « Mais c'est marqué comme ça dans la norme. »
- « Mais les auditeurs tierce partie ne font pas ainsi. »
- Etc.

Voulez-vous faire des audits qui apportent une valeur ajoutée à votre entreprise ou à votre organisme, oui ou non ?

Voulez-vous que votre activité d'auditeur soit considérée comme majeure par votre patron ?

Voulez-vous que les audits rendent service à l'audité et l'aident à devenir un pilote ou un manager encore plus efficace ?

Voulez-vous que les audités ne puissent plus se passer de vous (auditeur) ?

Voulez-vous qu'ils vous remercient à la fin d'un audit et qu'ils vous soient reconnaissants de votre passage chez eux ?

Bon.

Alors lisez ce qui va suivre.

Les quelques pratiques majeures à rappeler sont les suivantes.

- **L'attitude**

Il convient d'adopter une attitude d'écoute active. Votre premier outil est votre oreille (ou plutôt les deux). Il convient donc d'écouter attentivement l'audité et de lui montrer cette attention. Vous le regardez dans les yeux, vous hochez la tête pour signifier que vous suivez son exposé, vous reformulez pour signaler que vous le comprenez, etc. En bref, votre attitude est respectueuse.

Évitez de :

– Montrer des signes d'impatience, des sourires ironiques, des haussements d'épaules même lorsque l'audité vous fait part d'éléments qui vous semblent peu importants ou stupides ou faux.

– Vous polir les ongles lorsque l'audité vous explique sa manière de contrôler son travail.

– Tapoter les accoudoirs de votre fauteuil en essayant d'interpréter *La charge des cavaliers de Reischoffen* lorsque le manager en face de vous raconte parle menu que, tout petit déjà, il s'était engagé sans le savoir dans le développement durable.

– Regarder votre montre toutes les cinq minutes en la secouant pour vous assurer qu'elle fonctionne encore lorsque votre protagoniste commente dans le détail les péripéties de la dernière conception de la R&D.

– Vous grattez le fond du pantalon en affichant sur votre visage une expression de béatitude céleste quand un pilote de processus décrit la liste des 256 améliorations répertoriées depuis le début du siècle.

– Bailler quand votre interlocuteur vous fait une démonstration avec son logiciel maison de traitement des réclamations.

– Regarder le charmant technicien ou la jolie laborantine qui évolue autour de vous tandis que votre vis-à-vis vous explique avec fierté le fonctionnement de sa machine à fabriquer les valvules à rétrospection polyvalente amalgamée.

Non, écoutez activement !

Ne cherchez pas les écarts. Si vous êtes un auditeur débutant, c'est extra car vous n'avez pas ces mauvaises habitudes. Si vous êtes un auditeur confirmé, il vous faudra travailler pour les éliminer. Bien entendu, nous sommes là pour identifier des dysfonctionnements, mais si nous les cherchons, notre comportement va se modifier, même à notre insu. Nous allons sans nous en rendre compte adopter des attitudes d'inquisiteurs. Nous poserons des questions pour trouver ce qui ne va pas et la confiance va s'envoler. Le ton de notre voix va également changer. Il sera plus incisif, plus brusque, plus mordant, plus acéré, plus péremptoire, bref plus dur. Dans certains exercices et jeux de rôles, lorsque les apprentis auditeurs analysent une situation de travail et qu'ils ne trouvent pas d'écart (beuh !), ils ont parfois des réactions surprenantes. Ils s'exclament :

« Mais alors, tout va bien chez vous ! »

Comme si cela les gênait.

La meilleure manière de trouver des pistes de progrès est de ne pas les chercher. Vous devez vous comporter comme si vous étiez là pour apprendre le travail de l'audité. Vous devez vous comporter comme si vous deviez remplacer l'audité à son poste de travail. Ainsi, votre objectif est uniquement de comprendre comment travaille l'audité afin de lui prendre sa place.

En fin d'audit, demandez-vous si vous pouvez expliquer à votre tour dans le détail les activités que vous venez d'auditer. Si vous êtes capable de répondre par l'affirmative, alors vous avez fait un bon audit.

En procédant ainsi, vous êtes quasiment certain de détecter des dysfonctionnements et des problèmes, car il y en a !

L'audité vous explique en toute confiance toutes ses pratiques et vous, vous les découvrez dans le détail. Les problèmes vont de ce fait vous sauter aux yeux.

À ce moment-là, vous pourrez poser les deux bonnes questions :

- « Qu'en pensez-vous ? »
- « Que comptez-vous faire ? »

Et vous pourrez, avec la permission de l'audité, noter son souhait d'améliorer la situation non performante observée.

Dans ce cadre, il faut éviter de trop écrire. La prise de note est réduite au minimum, c'est-à-dire à l'enregistrement des points forts et des écarts. Une prise de notes trop importante déconnecte l'auditeur de son vis-à-vis. Elle réduit l'écoute.

L'auditeur possède une bonne mémoire.

- **Les questionnements**

Il convient d'adopter une relation d'apprentissage envers l'audité (figure 2.14). Du fait de son indépendance, l'auditeur connaît moins bien le poste de travail et son environnement que l'audité. Il faut privilégier cette relation de non sachant (l'auditeur) à sachant (l'audité) pour poser des questions d'apprenti. Ces questions commencent toutes par des termes tels que :

– Comment ?
– En quoi ?
– Combien ?
– Quand ?
– Où ?
– Qui ?
– Etc.

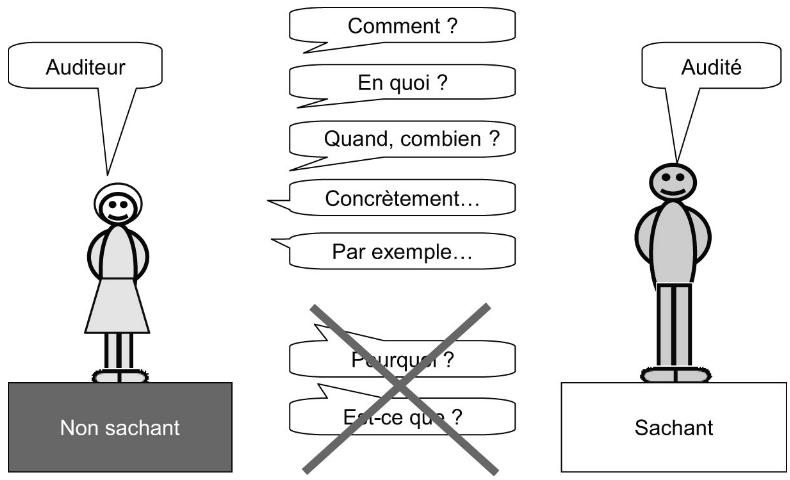


Figure 2.14 Une relation de confiance entre auditeur et audité

Devant de telles questions, l'audité aura à cœur de vous répondre sans détour puisque vous êtes là pour découvrir et apprendre ce qu'il fait. En principe, les gens aiment leur travail et aiment en parler.

Il vous faudra éviter les questions qui commencent par « Pourquoi ? »

Ce sont des questions d'inquisiteur qui appellent des réponses de justification.

Les questions qui commencent par « Pourquoi ? » concernent le passé. Cela n'a pas d'intérêt. Les questions qui commencent par « Comment ? » concernent le

futur. On apprend à construire quelque chose. Si vous interrogez un audité avec un « Pourquoi ? », il vous répondra en essayant de vous fournir une explication plausible sur la pertinence de sa pratique.

Les questions de type « Comment ? » appellent des réponses qui expliquent des méthodes. C'est de cela que nous avons besoin, nous autres audités. De savoir que des dispositions sont prises ici et là. Que ces dispositions sont méthodiques c'est-à-dire réfléchies. Inutile d'être un sachant pour constater qu'une méthode existe en réponse à une exigence d'un métamodèle.

À l'origine, les audits étaient pratiqués par des experts de la même manière que les contrôles étaient réalisés par des personnes plus expérimentées que les personnels de production. Il y avait confrontation entre deux expertises et cela ne pouvait conduire qu'à des relations conflictuelles.

– « Je sais mieux que toi ce qu'il faut faire. »
– « Pourquoi n'avez-vous pas appliqué les procédures ? »
– « Moi, à ta place, je ne ferais pas comme cela ! »
– « Tu devrais plutôt faire avec cela ! »
– « Ce n'est pas ainsi qu'il faut procéder. »

Chaque interlocuteur tentant de démonter que sa pratique était plus performante que celle de l'autre.

Ce type de dialogue ne pouvait guère conduire à une identification claire des éléments qui nuisent à la performance car cela aurait constitué un jugement de désaveu pour l'audité (avouer son manque de performance). Aujourd'hui, heureusement, nous n'en sommes plus là. Nous savons que dans un environnement qui change en permanence, il est impossible d'être au top. Il est impossible d'être parfait et en conséquence, il existe toujours des points faibles dans notre organisation et dans le fonctionnement de nos processus.

À nous d'en détecter le plus grand nombre lors de nos campagnes d'audits.

Pour en revenir aux questions de type « Comment ? », vous les poserez pour comprendre un métier, une situation, une pratique.

– « Combien de fournisseurs avez-vous ? »
– « Quels genres de problème observez-vous chez vos fournisseurs ? »
– « Comment prenez-vous en compte les risques liés à l'achat de fournitures ? »
– « Quelles sont les fournitures à risques ? »
– « Combien de problèmes avez-vous enregistrés cette année ? »

- « Quel est le dernier par exemple ? »
- « Comment opérez-vous en cas de problème avec un fournisseur ? »
- « Concrètement, quel est le dernier problème que vous avez résolu avec un fournisseur ? »
- « Comment incitez-vous vos fournisseurs à s'améliorer ? »
- « Comment mesurez-vous cette amélioration ? »

Il est tout à fait possible, en toute transparence, de poser des questions à propos des exigences des référentiels. Par exemple :

- « Quelles sont les exigences de la norme en matière d'identification des dangers ? »
- « Comment comprenez-vous ces exigences ? »
- « Quelles dispositions avez-vous prises pour y répondre ? »
- « De tous ces éléments analysés, comment mettez-vous en évidence les points les plus sensibles ? »
- « Comment décidez-vous des priorités à mettre en œuvre pour agir sur les points sensibles ? »

Essayez d'utiliser le vocabulaire de l'entreprise chaque fois que vous le pouvez :

- « Quelles instructions donnez-vous au personnel pour placer (pour régler) une machine ? »
- « Quel est le taux d'éléphants (le taux de poussières) relevés en production ce mois-ci ? »
- « Quelle est la recette (le protocole) de libération des lots ? »

Attention, certaines questions commençant par « Comment ? » sont en fait des « Pourquoi ? » déguisés. Par exemple :

- « Comment expliquez-vous ces écarts ? »
- « Comment justifiez-vous l'absence de non-conformité ? »
- « Comment pouvez-vous affirmer que ce processus est efficace ? »
- « Comment se fait-il que le personnel ne soit pas informé des arrêtés préfectoraux en matière de protection de l'environnement ? »

Et il faut éviter également toutes les questions fermées et tendancieuses du genre :

- « Vous êtes sûr que ça marche quand vous faites ceci ? »

Ainsi que les affirmations négatives ou les jugements :

– « Ça ne marche pas votre truc ! »

Voici des exemples de questions et de réponses :

NON !

Question : Le plan de formation est-il en accord avec la politique qualité de la direction ?

Réponse : Oui, nous avons tout à fait suivi les grandes lignes de la politique présentées par notre direction générale en début d'année.

OUI !

Question : Comment vous assurez-vous de la cohérence entre politique qualité et plan de formation ?

Réponse : Nous avons donné la priorité aux demandes de formations qui étaient dans les lignes directrices de notre politique qualité. Celle-ci était connue des personnels et nous avions annoncé les critères de choix.

NON !

Question : Comment contrôlez-vous ce travail ?

Réponse : Je ne contrôle jamais ce travail.

Question : Pourquoi ?

OUI !

Réponse : Je ne contrôle jamais ce travail.

Question : En quoi cette absence de contrôle ne nuit-elle pas au résultat ?

Les modes de questionnement bienveillant sont extrêmement utiles dans la vie professionnelle même lorsque nous ne sommes pas en audit. Elles sont utiles également dans la vie de tous les jours. Il vaut mieux comprendre pour changer les choses que de juger et continuer avec les mêmes mauvaises pratiques.

NON !

Question : Que pensez-vous de cette façon d'opérer ?

Réponse : Je n'aime pas cette méthode de travail.

Question : Pourquoi ?

OUI !

Réponse : Je n'aime pas cette méthode de travail.

Question : En quoi cette méthode vous déplaît-elle ? Qu'est-ce qui vous déplaît dans cette méthode ?

Voir page suivante l'arrêt sur image.

Cette relation bienveillante soit dit en passant s'applique avec le plus grand bonheur dans des relations hiérarchiques. Un leader doit valoriser ses équipiers. Quoi de plus navrant que d'entendre un agent de maîtrise ou un cadre expliquer que ses collaborateurs sont tous des « c… » et que sans lui, rien ne se ferait correctement. Très souvent d'ailleurs, l'expression n'est pas aussi tranchée mais on sent bien dans les discours que le responsable n'est pas très fier de son équipe. La bienveillance n'exclut pas la pression de la production, bien au contraire. Des performances élevées sont obtenues lorsqu'il y a engagement des personnes et plus rarement sous la contrainte qui atteint vite ses limites en matière de résultats.

Arrêt sur image : modèles et métamodèles

Ce qui suit est un petit inventaire, non exhaustif bien sûr, de ce qu'il ne faut pas faire (à mon humble avis). La plupart des exemples sont issus d'audits bien réels dans lesquels j'étais soit spectateur (auditeur muet) soit auditeur et non responsable d'audit (et de ce fait, je parlais un peu moins). Je les ai classés par catégories mais cela n'est pas gravé dans le marbre et il est fort probable que vous ayez vous-même des expériences de ce genre pour compléter ce petit répertoire.

Les **questions** mitrailleuses

« Comment choisissez-vous vos fournisseurs ? Qui sont vos fournisseurs ? Comment les évaluez-vous ? Sur quelle base ? »

Ces questions sont posées dans la foulée, l'une derrière l'autre.

Il faut poser une seule question à la fois et laisser à l'audité le temps de répondre avant de poser la deuxième, puis les autres. De plus, il se peut que la réponse de l'audité à la première question vous incite à poser une autre question que celle que vous aviez prévue initialement. Il faut être disponible et savoir rebondir.

Autres exemples :

« Que faites-vous dans les situations d'urgence ? Quelles sont-elles ? Qui est concerné ? »

« Quelle est votre politique en matière de santé et de sécurité au travail et quels sont les programmes mis en œuvre ainsi que les actions ? »

Les questions/réponses

« Comment réceptionnez-vous les fournitures achetées ? Est-ce que vous faites des tests, des contrôles, etc. ? »

Il est inutile de commencer à répondre à la place de l'audité. Posez uniquement la première partie de cette double question et attendez.

Autres exemples :

« Qu'est-ce que vous en faites ? Vous tenez une statistique ? »

« Comment sont recrutés vos intérimaires ? Est-ce par vous-mêmes ou par une agence ou bien encore… »
« Vous produisez des séries de tailles différentes ou bien ce sont des petites séries ou des grosses ? »
Les **jugements**
« Moi je suis étonnée que vous n'ayez pas de fournisseurs classés en catégorie C ou D ! »
L'audité ne doit jamais utiliser de phrase affirmative sauf pour une reformulation. Et encore, dans ce cas-là, la reformulation est interrogative :
« Si j'ai bien compris, vous contrôlez toutes les fournitures reçues au magasin ? »
L'outil de l'auditeur est la question, pas la réponse.

Autres exemples :

« Moi, ça me paraît idyllique cette situation ! Est-ce que vous ne pensez pas que, etc. »
« On voit déjà que le résultat est trop élevé. »
« On sait ce que c'est en production ! Les acheteurs et les clients ne tirent pas dans le même sens ! »
« Il n'y a pas de retours d'infos ? Ce n'est pas gênant ? »
« Ah oui, trèèès synthétique (avec un sourire entendu du genre : à moi, on ne me le fait pas !) »
« Forcément, ils seront satisfaits si vous leur demandez ! »
« Aujourd'hui vous n'avez rien de concret ! »
« Je ne pense pas que c'est uniquement en formant vos commerciaux que la situation va s'améliorer ! »
« Moi, ce qui me gêne, c'est que vous fassiez entrer des camions dans l'enceinte de l'entreprise sans savoir ce qu'il y a dedans. »
Pour éviter un jugement, vous vous mettrez vous-même en cause. Par exemple, au lieu de dire :
« Ce n'est pas clair ! »
Il est tellement plus facile de dire :
« Je n'ai pas compris. »
Le risque de jugement est souvent très élevé lorsque l'auditeur connaît un peu (ou beaucoup) le métier du processus audité. Dans ce cas-là, il faut soit changer d'auditeur soit demander à l'auditeur de se cantonner absolument dans son rôle de non sachant.
Avec des « si »…
Lorsque nous sommes parfois à court de questions, nous émettons des hypothèses. Et nous questionnons alors les audités pour savoir ce qu'ils feraient si telles ou telles circonstances se présentaient.
« Si votre marché change, que ferez-vous ? »
« Et si jamais il se passait ceci ou cela, que feriez-vous ? »
« Et si vous deviez en ajouter ou en supprimer un (indicateur), ce serait le(s)quel(s) ? »
« Si madame est absente que se passe-t-il ? »

Formulation à éviter : en effet, la réponse ne pourra pas être vérifiée de manière factuelle puisque cette supposition ne correspond pas à une réalité. En outre, l'audité ne peut pas vous apporter de preuve de son comportement au cas où. Dans tous les cas, si la réponse n'est pas la bonne (celle que vous attendez) vous ne pourriez proposer qu'un écart virtuel !
Cependant, vous pouvez déroger à cette règle pour les audits de management environnemental ou SST lorsque vous interrogez quelqu'un à propos des situations d'urgence. Dans ce cas-là seulement, le « si » peut être utilisé.

Questions orientées

À proscrire absolument car elles sous-entendent un jugement de valeur et une idée sous-jacente d'un avis de votre part et d'une solution à mettre en œuvre. Vous devez être « non-sachant » et, de ce fait, objectif. Ne confondez pas vos croyances avec des solutions universelles. Ce sont en quelque sorte des jugements sur un mode interrogatif. Par exemple :

« Le taux actuel vous satisfait ? »
« Il y a un an que vous avez une dérive et vous ne l'avez pas vue ? »
« Si vous êtes bon, pourquoi ne prenez-vous pas… ? »
« Vous trafiquez les chiffres ? »
« Vous ne pensez pas que c'est la qualité qui est mal comprise ? »
« Vous mettez les gens sous pression pour qu'ils répondent ? »
« Est-ce que vous vous contentez de cette moyenne de 3.7 ? »
« Vous leur demandez leur avis ? »
« C'est plus fréquent ? »
« Vous n'essayez pas de comprendre vos points faibles ? »
« Vous ne pensez pas que ce serait bien de connaître ces points d'amélioration ? »
« L'avez-vous testé auprès de vos agents ? »
« Pourquoi ne le faites-vous pas à quatre personnes ? »
« S'agit-il d'un questionnaire anonyme ? »
« Cela vous conforte dans vos évolutions ? »
« Vous ne cherchez pas les motifs de satisfaction ? »
« Vous imposez la date ou bien ? »
« Vous n'avez pas mis d'objectifs sur vos indicateurs ? »
« Pensez-vous qu'un seul audit est suffisant ? »
« Comment se fait-il que vous n'ayez fait qu'un seul audit (bien que commençant par « comment », cette phrase est une inquisition !) ? »
« Avez-vous un questionnaire lorsqu'un nouveau client vient vous voir ? »
« Avez-vous fait un lien entre les résultats de la satisfaction clients et votre chiffre d'affaire ? »
« Tu as une procédure pour cela ? »
« Pour toi, dans un protocole, il n'y a que de la sécurité ? Il n'y a pas d'environnement ? »

En général, comme pour les questions du type « Pourquoi ? », les audités soit s'angoissent soit stressent et ils répondent alors en se justifiant. La confiance « fiche le camp ».

Question : « L'incidence d'une rupture n'est pas mesurée ? »

Réponse : « Non mais nous sommes dans l'objectif du taux de service. »

Et lorsque les audités se justifient, ils n'ont plus un comportement qui les incite à prendre conscience des dysfonctionnements et à remettre en question leurs pratiques.

Autre exemple :

Question : « Les retards de livraison ne font pas l'objet de réclamation ? »

Réponse : « Non, nous essayons d'entretenir de bonnes relations avec nos clients. Nous leur téléphonons et nos déléguées sont formées à la relation client. »

Ou bien alors ils vous répondent pour vous faire plaisir mais ce n'est pas vraiment un engagement à l'amélioration car ils n'en ont pas la conscience profonde.

Exemple :

Question : « Pourquoi ne voit-on pas d'indicateurs sur l'activité de l'usine ? »

Réponse : « Si vous le souhaitez, on peut en mettre ! »

Ils peuvent aussi passer la balle en touche. Par exemple :

Question : « Vous ne faites pas d'analyse des non-conformités et des rapports de contrôle ? »

Réponse : « Ce n'est pas à nous de faire cela. »

Ils peuvent aussi faire des réponses évasives sans intérêt.

Exemple :

Question : « Ne serait-il pas envisageable de mettre un indicateur ici plutôt que là ? »

Réponse : « On n'a pas ce tableau effectivement ! »

Questions fermées (qui ressemblent un peu aux questions orientées avec une orientation moins prononcée peut être)

Le problème avec les questions fermées est que si vous avez en face de vous un petit malin qui veut s'amuser un peu, il ne répondra que par monosyllabes et vous ne serez pas plus avancé de cette réponse.

« Connaissez-vous le taux de vos concurrents ? »

« Oui ! »

« … »

« Communiquez-vous ces résultats à votre personnel ? »

« Oui ! »

« … »

« Avez-vous une procédure pour les audits ? »

« Oui ! »

« … »

« Ces formations sont réalisées en internes ? »

« Non ! »

« … »

« Et vous en assurez un suivi ? »

« Bien sûr ! »

« … »

« Il n'y a jamais de problème de production ? »
« Non ! »
« … »

Les questions sans fin

Ce sont des questions qui vous font souffrir lorsqu'elles s'adressent à vous. Lorsque la question est terminée, on ne sait même plus ce qui a été demandé tellement c'est long et compliqué. Et l'on passe pour un idiot lorsqu'on sollicite l'intervenant : « Vous pouvez répéter la question ? », comme dans un sketch célèbre des Inconnus.

Essayez de formuler des questions dont l'expression orale ne dépasse pas dix (10) secondes, l'optimum étant de cinq secondes. Il ne s'agit pas de parler plus vite pour atteindre cet objectif. Et puis, posez une seule question sur un seul thème. Sinon, cela revient à questionner « mitrailleuse » comme dans la première catégorie.

Quelques exemples de questions sans fin (imaginaires car vous pensez bien qu'il est difficile de noter sur le vif ce genre de phrase) :

« Compte tenu de la conjoncture et des impératifs que vous m'avez exposés précédemment, et en fonction des ressources qui vous sont attribuées par votre organisation de tutelle et qui sont validées au cours des réunions de votre CODIR, comment organisez-vous le travail des collaborateurs qui ont des contacts avec les clients engagés dans vos programmes de développement (en particuliers les derniers qui concernent les entités de la zone A) et qui n'ont pas connaissance de vos conditions de ventes lorsque vous entamez les saisons touristiques dans vos agences de l'Ouest et du Sud ? »

« Comment déterminez-vous l'importance, la taille et le nombre d'actions de formation que vous organisez chaque année en interne avec vos formateurs habilités et en externe avec des sociétés que vous avez agréées pour faire en sorte que les pilotes des processus technologiques majeurs tels que la R&D ou l'informatique soient au fait des dernières avancées des règles de l'art et puissent ensuite assurer les compétences des personnels de leurs propres équipes et surtout valider ces savoirs dans leurs activités quotidiennes ? »

« Si j'ai bien compris, votre activité de veille réglementaire est assurée par le service juridique qui transmet ensuite les informations qu'il recueille dans chacun des processus de votre entreprise ; mais alors comment pouvez-vous assurer que cette information ne se dégrade pas lors de son passage au travers de tous les processus qui sont concernés, comme par exemple le développement, la mise aux normes, l'analyse des tendances, le commercial et le service après-vente et je dois en oublier quelques-unes ? »

Le tableau 2.1 synthétise les questions à poser et à ne pas poser.

Tableau 2.1 Les questions à poser et à ne pas poser

NON	OUI
Est-ce que la réactivité n'est pas la même chose que la disponibilité ?	Quelle est la différence entre réactivité et productivité ?
Vous faites des retours transparents d'information auprès de vos fournisseurs ?	Comment informez-vous vos fournisseurs de leurs performances ou de leurs problèmes ?
Mesurez-vous le niveau de satisfaction de vos fournisseurs ?	Comment évaluez-vous la satisfaction de vos fournisseurs ?
Et vos formateurs, est-ce qu'ils sont évalués ?	Comment sont évalués vos formateurs ?
Les audits internes, vous en faites souvent ?	Quelle est la fréquence des audits internes ?
Vous pensez que le nombre d'écarts peut être réduit ?	Quel est votre objectif de réduction des écarts ?
Est-ce que toutes les formations prévues au plan sont assurées ?	Comment évaluez-vous la réalisation des formations prévues au plan ? Quel est le taux de réalisation du plan de formation ?
Au niveau maintenance, vous avez des intervenants certifiés ?	Quelles sont les compétences des personnels de maintenance ?
Ça vous est arrivé récemment ?	Quand est-ce arrivé pour la dernière fois ?
Vous pensez y arriver ?	Comment évaluerez-vous votre réussite ?
Vous mettez les moyens ?	Quelles ressources consacrez-vous à ce projet ?
Vous avez une qualification des plaintes ?	Comment analysez-vous les plaintes ? Comment qualifiez-vous les plaintes ?
Vous faites des comptes rendus de réunions ?	Quelles traces gardez-vous de vos réunions ?
C'est quelque chose qui a été présenté au personnel ?	Comment avez-vous communiqué avec le personnel sur ce sujet ?
C'est quelque chose qui fonctionne bien ?	Comment évaluez-vous le bon fonctionnement de ceci ?
La société X vous demande peut-être des comptes à ce propos ?	Quels sont vos rapports avec la société X à ce propos ?
C'est des objectifs que vous remettez en cause chaque année ?	Comment faites-vous évoluer vos objectifs chaque année ?

Tableau 2.1 Les questions à poser et à ne pas poser (fin)

NON	OUI
Vous avez quelqu'un qui dessine ou quoi ?	Qui est chargé des dessins ?
C'est quelque chose qui est suivi et enregistré ?	Comment suivez-vous l'évolution de cet événement ?
Est-ce que vous en restez là ou bien avez-vous d'autres pistes ?	Quelles dispositions prenez-vous à la suite de ce constat ?
Pourquoi vous réalisez ce travail ?	Quelle est la finalité de ce travail ?
Vous relancez systématiquement des clients pour savoir ce qu'ils en pensent ?	Quelles pratiques utilisez-vous lorsque les clients ne répondent pas ?
Concrètement, vous lancez des améliorations ?	Concrètement, comment améliorez-vous cette situation ?
Vous savez dire sur quel point vous réalisez une bonne prestation ?	Comment évaluez-vous les caractéristiques d'une bonne prestation ?
Est-ce que vous avez un objectif chiffré ?	Quels sont vos objectifs ?
Aucun bulletin blanc ?	Combien de bulletins blancs avez-vous comptabilisé ?
À aucun moment vous ne leur posez des questions sur les points à améliorer ?	Comment recueillez-vous les suggestions d'amélioration de votre personnel ?
Vous connaissez le taux de réponses obtenues ?	Quel est le taux de réponses obtenu ?
Ça vous inspire quoi ?	Qu'en pensez-vous ?
Mais est-ce que vous avez un objectif ?	Quel est l'objectif ?
Vous ne les avez pas quantifiés ?	Comment avez-vous évalué ces objectifs ?
Est-ce qu'ils sont quantifiés par écrit ?	Quelles traces gardez-vous de ces objectifs ?
Est-ce que le coût est supérieur ?	Quelle est la différence entre les deux ?
Le temps de livraison, vous allez le quantifier de quelle manière ?	Comment mesurez-vous le temps de livraison ?
Comptez-vous encore augmenter les délais ?	Quelles sont vos prévisions en matière de délais pour le futur ?
Est-ce que tous les besoins ont pu être pris en compte ?	Comment vous êtes-vous assuré que tous les besoins ont été pris en compte ?
Pourquoi avez-vous choisi ces indicateurs ?	Comment avez-vous choisi ces indicateurs ?

3

Les pratiques d'audit interne

Les audits se pratiquent en cinq temps (figure 3.1) :

- la programmation des audits ;
- la préparation des audits ;
- l'audit proprement dit (l'analyse du terrain) ;
- la conclusion de l'audit (réunion de clôture et rapport) ;
- les suites de l'audit (actions de progrès et suivi).

3.1 La programmation des audits

« Demandez le programme… »
Cirque Plume

Il convient de procéder à une programmation des audits internes. Un audit n'est pas une opération que l'on effectue lorsqu'on a le temps. À la base, c'est une pratique récurrente. D'abord parce que cela est demandé par les référentiels de management et en particulier par la norme ISO 19011 qui concerne les audits de management de la qualité et de management environnemental.

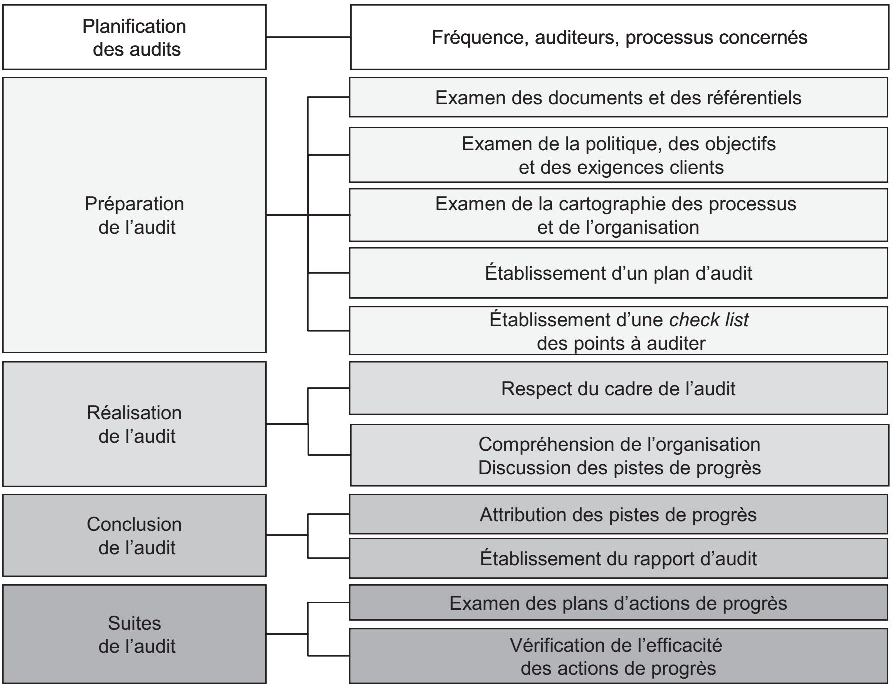


Figure 3.1 Le schéma général d'un audit

J'affirme souvent que les référentiels ne sont que des guides et qu'il convient de comprendre ce qui est écrit entre les lignes afin de prendre les dispositions qui sont seulement « juste nécessaires ». Cela est valable bien entendu également pour les pratiques d'audit. Comme la plupart des activités nécessaires au fonctionnement performant d'une organisation, elles doivent faire l'objet d'une planification. Planifier ne signifie pas faire quelque chose à des fréquences régulières. Cela veut simplement dire : prévoir. Il faut donc prévoir les audits qu'il convient de réaliser dans une période à venir dont l'horizon est à déterminer. De temps en temps, il convient donc de procéder à une planification des audits de la période à venir. Parce qu'on est des animaux d'habitude, en général, on planifie les audits sur une année. Mais cela peut être fait différemment. La prévision peut se faire par exemple sur six mois ou sur trois ans.

Pour établir un programme, il faut au préalable inventorier les domaines qui doivent faire l'objet d'un audit. On parle aujourd'hui beaucoup de processus et les composantes à auditer sont en conséquence le plus souvent ?… des processus.

Bravo, tout le monde suit !

Sans entrer dans une polémique à propos du concept de management par les processus, on peut simplement dire que le découpage en processus est important certes mais qu'il n'est pas obligatoire de faire des audits par processus. On peut très bien réaliser des audits sur des fonctions, des services, des départements, etc. Il faut seulement que le domaine à auditer soit une entité homogène avec une mission bien précise. D'ailleurs, un organisme peut avoir mis en place un management environnemental ou de santé et sécurité (qui n'exige pas une approche processus) et pour lesquels la pratique d'audit interne est plus que fortement recommandée. Elle est exigée si vous souhaitez le certificat qui fera très joli dans le hall de votre société ou de votre organisme.

Il convient que le découpage en composantes puisse garantir que toutes les ressources de l'organisme seront auditées, autrement dit que la somme des composantes représente la totalité des éléments de l'organisation.

On établit donc un programme à partir de la liste des composantes de l'organisation. Pour notre exemple, nous travaillerons sur des processus mais cela, je le répète, n'est pas une obligation. Cette liste commence, noblesse oblige, par le ou les processus de management (ou de direction). Nous prévoyons donc de réaliser au moins un audit de la direction. Nous verrons un peu plus loin ce que nous y mettrons. Puis, nous identifierons les processus de réalisation et les processus de support. En général, l'établissement d'une telle liste ne pose pas de problème particulier.

Cette manière d'opérer vaut pour tous les types d'audits. Par exemple, si vous êtes chargés de réaliser des audits SST, vous découperez aussi votre périmètre (votre organisme) en morceaux et vous commencerez par l'audit de management. Les morceaux sont en général les composantes naturelles de l'organisme c'est-à-dire les processus ou les services ou les fonctions. Lorsqu'il n'y a pas de processus « SST » à proprement parler, vous auditerez le responsable SST à la suite du manager. Le responsable SST (ou Qualité ou Environnement) étant la plupart du temps le représentant en titre de la direction, il convient de l'auditer lorsque vous effectuez l'audit de la direction. Il n'est pas un pilote de processus comme les autres puisqu'il doit rendre compte à sa direction de l'efficacité de l'organisation en place.

La deuxième étape du programme est de déterminer des fréquences d'audit. Nous devons auditer toutes les composantes de notre organisation de manière non pas régulière, mais récurrente. Autrement dit, je ne dois pas me contenter d'auditer une seule fois un processus. Nous savons tous que notre monde obéit

à un des grands principes de la thermodynamique (le deuxième, celui de l'entropie) qui conduit naturellement l'ordre vers le désordre et le désordre vers davantage de désordre. Le milieu dans lequel nous vivons et travaillons change en permanence et nos organisations ont une fâcheuse tendance naturelle à se désorganiser. C'est la théorie du « bordel ambiant » chère à Roland Moreno (inventeur de la carte à puces et auteur d'un ouvrage du même nom paru en livre de poche). Bref, nous devons conduire des audits à intervalles plus ou moins réguliers afin de nous assurer de la continuité de l'efficacité et de l'efficience des domaines qui composent notre organisme.

Comment déterminer ces fréquences ?

En préalable, convenons que le responsable de la programmation (en général le responsable QSEDD) est celui (ou celle) qui définit ces fréquences. Elles peuvent au départ être annuelles (c'est le plus simple lorsque l'on pratique des audits pour la première fois) mais elles doivent s'adapter ensuite selon les particularités des domaines à auditer. N'oublions pas notre logique et notre bon sens (les outils favoris des auditeurs internes). Si les audits sont effectués à des intervalles très serrés, les résultats montreront (je l'espère) peu de pistes de progrès. S'ils sont effectués dans des espaces de temps très larges, il se peut que les dégradations soient importantes (entropie) et que le processus audité ait fonctionné longtemps en mode dégradé. Il convient donc d'ajuster cette fréquence sur le cycle idéal.

Faites confiance à votre intuition et à votre connaissance de votre organisation. La fréquence d'audit (comme celle des contrôles) est basée sur le risque de dégradation. Vous savez si tel ou tel processus concerne une activité complexe, changeante, soumise à variations et à difficultés. Si c'est le cas, on peut par exemple adopter une fréquence semestrielle. En revanche, si un processus est stable avec une activité routinière bien maîtrisée, la fréquence peut être décidée sur deux ou trois années. Il est difficile d'aller au-delà.

(Voir le prochain arrêt sur image.)

Le premier travail de programmation consiste donc à définir une fréquence d'audit *a priori* en fonction de la nature des activités des domaines à auditer. Il faut ajouter que ces fréquences peuvent être modifiées pour de nombreuses raisons. Par exemple, si un audit montre de trop nombreux écarts (on est entre nous et j'utilise ce terme pour être clair), un audit rapproché peut être programmé. À l'inverse, si l'on constate au cours de deux audits consécutifs que l'activité du processus est stable et que la performance est optimale, il est alors possible d'allonger les fréquences des audits. Une réclamation client ou

une non-conformité interne peuvent être à l'origine d'une demande d'audit de la part de la direction de l'organisme ou de la direction du service concerné. Si un changement structurel concerne un processus ou une fonction, un audit peut être avancé pour s'assurer que les effets de ce changement n'affectent pas la performance du processus ou de la fonction en question.

Par exemple si une direction de site ou de service change de tête, nous savons tous que le nouveau promu va modifier l'organisation et l'adapter à sa personnalité. Un audit est souvent nécessaire quelques mois après la prise de fonction du nouveau chef.

Pour résumer, la programmation doit être effectuée sur la base de la connaissance des risques montrés par les domaines à auditer et modifiée selon des événements qui sont de nature à changer cette perception des risques.

Le programme d'audits est à compléter ensuite par la désignation des auditeurs. Il convient que ce choix tienne compte des affinités (ou des inimitiés à éviter) entre auditeurs et audités. La bienveillance est toujours affectée s'il existe des problèmes professionnels ou personnels entre les vis-à-vis. Le responsable de la programmation connaît ses auditeurs et connaît également les responsables des domaines audités. Il saura constituer des couples qui s'aiment ou tout au moins qui s'apprécient. Et que je n'entende pas certains d'entre vous murmurer que l'on ne peut être objectif ni perspicace dans cette affaire s'il y a de la sympathie entre auditeurs et audités. Ceux-là peuvent fermer ce bouquin. Un auditeur n'est pas un *serial killer* enfin ! Il vient aider l'audité, je l'ai déjà dit plus haut. Personnellement, je n'aide que les gens que j'apprécie. Évitez également de désigner des auditeurs qui connaissent les métiers du domaine à auditer, par exemple quelqu'un qui a déjà occupé un poste dans ce domaine par le passé. Dans ce cas, il y a des risques de confrontation d'expertise et l'auditeur pourrait alors être considéré comme un expert (rivalité) par l'audité.

Il faut bien entendu que la désignation des auditeurs se fasse assez tôt de manière à ce que les personnes pressenties puissent planifier ces audits dans leurs agendas respectifs. Une autre technique consiste également à proposer un planning vierge au corps d'auditeurs et à faire appel au volontariat. C'est à vous de choisir la bonne formule.

Une dernière chose avant de passer à l'étape suivante.

Sur le programme d'audits, les dates proposées sont approximatives. La meilleure façon est de positionner les audits dans des semaines. Il n'est pas impératif que la date soit absolument respectée. Quelque temps avant

l'échéance prévue, le responsable d'audit se met en rapport avec le responsable du domaine à auditer pour décider de la date exacte pour la réalisation de l'audit. Et si cette date (qui arrange le mieux tous les protagonistes) se situe quinze jours avant ou quinze jours après la date prévue sur le programme, cela n'a aucune importance.

Ah, j'oubliais : il convient aussi, lorsque l'on prévoit d'effectuer un audit, de préciser les limites du domaine audité (identifier processus et finalités).

3.2 La préparation

« Rien ne sert de courir, il faut partir à point. »
Jean de la Fontaine

La préparation des audits internes permet d'arriver sur le terrain avec un minimum de connaissance. Il est bon de savoir où l'on met les pieds. Il est bon, lorsqu'un audité répond à une question, de savoir si cette réponse est pertinente ou pas. Par exemple demander quelle est la politique qualité de l'organisme ne sert à rien si vous n'avez pas pris connaissance de la réponse auparavant.

Il faut préparer un audit interne comme vous préparez le circuit de vos vacances pour peu que vous ne restiez pas quinze jours sur le même coin de plage auquel cas, la préparation du séjour se limite à apprendre l'heure du petit-déjeuner et le menu du buffet du déjeuner. Cela fait aussi partie des plaisirs du farniente.

Comme pour votre prochaine randonnée en Ouzbékistan, vous vous documentez sur les us et coutumes des indigènes (le pilote et les acteurs du processus à auditer), vous prenez connaissance des spécialités du coin et de ce que vous trouverez sur les marchés et vous vous familiarisez avec les dialectes pratiqués dans l'arrière-pays.

La préparation concerne donc la connaissance des éléments à caractère généraux comme la cartographie des processus (pour situer au moins celui que l'on se propose d'auditer), la politique qualité et l'organisation en général.

La préparation permettra également de faire un premier inventaire des modèles internes et des métamodèles. Pour les modèles internes, il n'est pas interdit de rencontrer le responsable du domaine à auditer pour qu'il nous expose les procédures qu'il utilise.

Arrêt sur image : un exemple de programme d'audits

Programme d'audits internes 2008				
N°	Processus	Auditeurs	Période prévue	Date réalisée
1	Management	YM + JB	S 10	16/02
2	Production	IA + LC	S12	28/02
3	Logistique	EF + FA	S14	14/03
4	Facturation	DM + FM	S16	7/04
5	Informatique	GB + JY	S18	25/04
6	Achats	Etc.	Etc.	Etc.
7	R&D			
8	Action Sociale			
9	Accueil			
10	Etc.			
11				
12				
Validé par : Ch. Jeanroy		Date :	Mise à jour :	

Il convient de gérer ce programme comme un document (identifier la personne qui en est responsable et la dernière mise à jour, veiller à ce que ce programme soit connu des auditeurs et des audités).

Un exemple vierge de planning d'audits croisés est disponible et téléchargeable sur le site AFNOR

Un dernier mot encore.

Si votre organisme fait appel à un auditeur extérieur (un consultant par exemple) pour réaliser un audit complet de votre organisation, le planning est encore plus simple à faire. Il suffit d'une lettre de mission (autrement dit une commande) de votre patron audit consultant (vous avez saisi le jeu de mot subtil au passage ?) pour disposer d'un programme d'audits. Dans ce cas-là, votre programmation ne bénéficie pas d'une personnalisation des fréquences en fonction des particularités des processus qui composent votre organisation. Ils passent tous à la casserole au même moment. Ce n'est pas une faute grave, rassurez-vous. Pour tenir compte de la spécificité de certains processus, vous pouvez convenir avec votre consultant d'un plan d'audit adapté. Il passera plus de temps sur certains domaines délicats ou stratégiques et vous pouvez aussi lui donner des informations sur les problèmes constatés au cours de l'année écoulée et dont il tiendra compte dans sa planification.

Pour les métamodèles, vous les connaissez si vous faites partie de l'organisme et vous consultez Magic Internet si vous faites de l'audit croisé. Il n'est pas interdit non plus de contacter la direction de l'organisme pour prendre quelques renseignements préalables sur les produits et les réglementations afférentes.

Si d'autres référentiels sont pris en compte dans l'organisme audité, il conviendra aussi de s'en inspirer. Vous devez les connaître un peu et la période de préparation vous donnera l'occasion de peaufiner cette connaissance en regard des exigences particulières qui concernent le processus à auditer. Si vous auditez un processus de maintenance par exemple, vous jetterez un œil sur le ou les référentiels pour revoir les exigences qui impliquent la maintenance. Vous compléterez cette préparation en utilisant le guide d'audit prévu pour cela[5] parce que j'espère que vous avez vraiment acheté ce livre.

Je rappelle que l'auditeur n'a pas à connaître par cœur les procédures et les métamodèles. La préparation lui permettra simplement d'évaluer par la suite la pertinence des réponses de l'audité. Je reviendrai dans le chapitre consacré aux pratiques d'audits sur le terrain sur cet aspect des choses car de nombreux auditeurs pensent encore qu'ils doivent connaître le contenu des procédures et autres documents formalisés afin de juger s'il y a écart (hou, le vilain mot !) avec la réponse de l'audité.

La préparation consiste à savoir s'il existe des réglementations qui concernent l'organisme ou le processus à auditer et à identifier les domaines réglementaires. Plus tard, nous vérifierons (hou, le mot exécrable !) que l'organisme a mis en place des méthodes qui lui permettent d'identifier toutes les réglementations. L'audit n'est pas une science exacte et nous ne sommes pas là pour expliquer à l'audité ce qu'il convient de faire et quelles sont les pratiques à mettre en œuvre. Cependant, nous devons aborder tous les thèmes importants et c'est en cela que la préparation va nous aider, à ne pas oublier un sujet ou une rubrique. Lorsque j'interroge un responsable de processus sur sa veille réglementaire, il faut déjà au préalable que j'aie la quasi-certitude que cela concerne l'organisme.

Je pourrais toujours vérifier cette dépendance ou non à la réglementation en posant une question du genre : « Comment vous êtes-vous assuré que votre fabrication n'est pas concernée par une réglementation ? »

Et il faut une réponse bien évidemment.

5. À télécharger sur le site Internet de la boutique AFNOR (http://www.boutique.afnor.org/BGR1AccueilGroupe.aspx), rubrique « Espace lecteurs », avec le code 3465122.

J'insisterai également dans les chapitres qui suivent sur la forme des questions à poser. J'anticipe un peu sur cette partie en affirmant que l'auditeur n'est pas un juge et qu'il ne doit pas (jamais) identifier lui-même les écarts. Vous ne direz jamais : « Je constate que vous ne connaissez pas la politique environnementale de votre organisme ! C'est pas bien du tout ça, hein ? »

Et cela même si à la préparation, vous avez appris par cœur les orientations de la maison et si vous constatez effectivement que l'audité n'est pas au courant de ces éléments.

Votre rôle d'auditeur n'est pas de constater des écarts mais de faire en sorte que l'audité en prenne conscience. Cela est bienveillant mais c'est aussi la seule façon de procéder. Comme vous n'êtes pas un sachant, vous ne pouvez qu'aider l'audité à prendre conscience de ses manques et de ses faiblesses. Vous n'avez rien à lui apprendre.

Pour en revenir à l'exemple de la politique qualité, vous pourrez poursuivre ainsi :

> « Comment vous assurez-vous que la politique que vous venez de m'expliquer est celle de votre direction ? »
>
> « Comment vous assurez-vous qu'il n'y a pas eu d'autres orientations ces derniers temps ? »
>
> « Comment vous a-t-on transmis cette information ? »
>
> « À quelle époque ? »
>
> Etc.

La connaissance au préalable de la politique facilite les choses mais cela ne doit pas vous empêcher de faire le tour de la question et de vous assurer que toutes les dispositions ont été prises pour que le thème abordé (en l'occurrence la politique qualité) soit maîtrisé de manière efficace et efficiente.

Enfin, il convient de garder en mémoire les thèmes importants sur lesquels nous souhaitons poser quelques questions. Il ne s'agit pas bien entendu d'élaborer un questionnaire mais de garder quelques notes dans notre poche pour les consulter de temps à autre. Inutile bien entendu de préciser que les questionnaires d'audit que l'on débite devant les audités sont tout à fait prohibés. C'était une manière d'agir au millénaire précédent mais aujourd'hui nous avons évolué et nous sommes capables de pratiquer l'audit à travers des entretiens libres, sans support.

J'ajoute encore que la préparation de l'audit sera facilitée par l'utilisation de l'outil principal dont vous trouverez le mode d'emploi à la fin de cet ouvrage. Il est nommé : « Guide d'audits simplifié QSEDD ».

3.3 L'audit sur le terrain

Si tout semble bien marcher, vous avez forcément oublié quelque chose. »
Serge Mougin

Ce thème est important et par souci de clarté, il me paraît nécessaire de le diviser en sous-chapitres. Cela nuira à l'esthétique de l'ensemble car ce chapitre-ci sera nettement plus lourd que les autres. Tant pis. Le bon passe avant le beau.

3.3.1 L'ouverture

- **Synopsis**

– Bonjour.
– Présentations réciproques.
– Remerciements anticipés (pour le temps, la disponibilité, etc.).
– Présentation des principes et méthodes d'audits.
– Validation du plan d'audit et de la disponibilité des personnes concernées.
– Validation de dispositions particulières telles que confidentialité ou sécurité.
– Examen de points non prévus ou de problèmes particuliers.
– Fin de la réunion.

- **Scénario**

L'usage veut que l'on procède à une réunion d'ouverture avant audit. C'est une pratique qui s'avère nécessaire lorsque audités et auditeurs ne se connaissent pas et/ou que les audités affrontent pour la première fois une équipe d'auditeurs. Les auditeurs croisés doivent en prévoir une de manière quasi systématique. Pareil si vous allez auditer un fournisseur.

Dans les autres cas, la réunion n'est pas utile. Il suffit de se rencontrer à l'heure prévue, de se saluer, de se toucher les poings comme sur un ring et de commencer à taper.

Si vous avez décidé d'organiser une réunion d'ouverture, n'oubliez pas de dire bonjour aux participants. Il n'est pas nécessaire que tout le personnel soit

présent surtout si l'effectif de l'organisme que vous auditez dépasse les 500 personnes. *A minima*, la réunion peut se tenir avec le seul responsable qualité ou le pilote du processus. Il incombe ensuite à ce responsable de vous présenter ultérieurement à toutes les personnes que vous rencontrerez lors de la réalisation de l'audit. Le plus souvent, la réunion a lieu avec le responsable qualité et le pilote du processus et parfois en présence du manager de l'organisme. Dans une petite structure, ou d'audit de processus, il est possible que le personnel au complet soit présent.

Ensuite, après que les audités se sont présentés, vous expliquez succinctement les principes de l'audit.

> « Nous sommes ici pour vous aider à évaluer les performances de votre processus (organisme) et à identifier des pistes de progrès, etc. »

Il s'agit de rassurer votre auditoire et de commencer à instaurer la confiance. Soyez souriant et décontracté. Évitez de frotter vos mains l'une contre l'autre avec une attitude de prédateur affamé. Posez-les devant vous et regardez tranquillement l'assistance qui vous entoure.

Continuez à sourire.

Si c'est votre premier audit, refusez sagement le café que l'on vous offrira sous peine de tacher votre jolie chemise en raison du tremblement qui agite vos mains.

Ensuite, assurez-vous que le pilote est disponible pendant toute la durée prévue de l'audit et qu'aucune obligation de dernière minute ne l'appelle au dehors. Assurez-vous également qu'aucun problème ne viendra perturber votre travail. Renseignez-vous sur les dispositions particulières qu'il vous faudra peut-être prendre en ce qui concerne la confidentialité, la sécurité (port d'EPI (équipements de protection individuels) ou respect de procédures quelconques) ou l'hygiène (port de surchausses, de charlottes, déplacements en zones blanches ou avec marche en avant, etc.).

Enfin, demandez si vous avez fait le tour des particularités qui pourraient interférer sur le bon déroulement de l'audit et décidez du démarrage de l'opération.

Bien entendu, encore une fois, laissez parler votre bon sens. Si vous connaissez les personnels que vous rencontrez et que c'est la troisième fois qu'ils sont audités en interne, inutile de vous présenter et d'expliquer les pratiques.

Dites bonjour en passant et puis démarrez l'audit.

3.3.2 Le champ des questionnements

- **Synopsis**

Poser des questions sur :

- le pilotage et la stratégie ;
- la satisfaction des clients ;
- l'adaptation au milieu ;
- l'implication du personnel ;
- l'optimisation des ressources ;
- l'organisation ;
- les résultats.

- **Scénario**

Je vais essayer de répondre une fois pour toutes à la sempiternelle question des nostalgiques de 1987 : faut-il auditer les procédures et n'est-il pas encore nécessaire de faire ainsi ?

(Voir le prochain arrêt sur image)

En ce qui concerne le domaine audité, l'auditeur doit faire le tour de toutes les composantes qui sont à la base de la performance organisationnelle. Ces composantes sont celles qui sont montrées dans la « MAP des critères QSEDD » qui est un des outils mis à leur disposition et qui sont rappelées dans les lignes qui suivent. Un organisme (ou un processus) sera performant s'il fonctionne en satisfaisant au mieux (et dans les limites imposées par les référentiels) aux sept principes QSEDD.

Les principes et critères QSEDD sont les éléments du référentiel unique QSEDD. Le référentiel est développé de manière détaillée au chapitre 4 de ce livre. Cependant, il est utile d'ores et déjà de découvrir ces éléments.

Souvenez-vous que votre mission est d'évaluer la performance du domaine que l'on vous a demandé d'auditer et d'aider votre audité à identifier et mettre en place des pistes de progrès. Vous devez donc conclure votre mission par une appréciation de cette performance et pour cela, il est nécessaire que nous discutions un peu de la signification de ce terme et du concept qu'il implique.

La performance n'est pas un élément universel et absolu. La performance s'exprime en fonction d'un certain nombre de critères que l'on mesure en rapport avec des finalités à atteindre. La performance d'un sportif s'exprime à

travers des records à battre dans certaines conditions éthiques (dopage par exemple), la performance d'un organisme – plus complexe – s'exprime par le biais de mesures de conformité à des repères déterminés. Ces repères nous sont fournis par les référentiels et les guides sur le management que sont les normes ISO 9001 et 14001, OHSAS 18001 ou ILO-OSH 2001, SD 21000, EFQM et PFQP. L'analyse de ces références permet de dégager sept principes de bases qui sont les fondements de la performance organisationnelle et managériale.

Ce sont :

- pilotage et stratégie ;
- satisfaction client ;
- adaptation au milieu ;
- implication du personnel ;
- optimisation des ressources ;
- organisation ;
- résultats.

Autrement dit, un organisme (ou un processus) performant fonctionne en satisfaisant à l'ensemble de ces sept principes. Il dispose d'un système de pilotage pertinent, il répond aux exigences de ses clients et usagers, il s'adapte au milieu environnant, il implique son personnel, il optimise ses ressources, il s'organise en interne et il a des résultats positifs.

Chacun de ces sept principes est développé en cinq critères qui permettent d'aller un peu plus loin dans l'analyse du processus ou de l'organisme à auditer. Cela donne en tout 35 critères (oui, bravo ! $7 \times 5 = 35$) qui constituent la charpente de la performance. Cela peut paraître beaucoup, mais je rappelle que l'objectif de ce référentiel unique est d'éviter de connaître par cœur les sept normes, guides et référentiels cités quelques lignes auparavant. Je rappelle aussi que nous avons essayé de montrer des principes et des critères qui sont formulés en langage de tous les jours. Nous ne parlons jamais d'approche système ou de processus ou de leadership, termes certes très intéressants mais suffisamment vagues et flous pour susciter toutes les controverses et faire perdre ainsi du temps à comprendre au lieu de l'utiliser pour agir.

Pour rassurer les auditeurs actuels et futurs, il est rare que l'on audite un organisme qui a intégré la qualité, l'environnement, la santé et la sécurité, le développement durable et la recherche de la performance et de l'excellence dans son mode de management. Cela devrait arriver de plus en plus souvent, me

direz-vous en toute logique. Et je vous répondrai : oui. Cependant, reconnaissez que cette opportunité ne se présente pas tous les jours.

De toute façon, l'exhaustivité de l'analyse est une gageure. Il n'est pas possible de passer en revue toutes les exigences de tous ces référentiels, autrement dit tous les critères de la performance sans en oublier quelques-unes au passage, soit parce que nous n'y avons pas pensé soit parce que nous n'avons pas eu assez de temps pour le faire.

C'est là une des difficultés majeures de l'audit car au cours de l'entretien avec le pilote et les personnels, vous devez (en principe) poser toutes les questions qui vous permettront de faire cette évaluation de performance. Or, en raison du nombre de thèmes (35 critères), il y a de forte chances que, surtout si vous débutez dans ce beau et noble métier d'auditeur interne, il y a de fortes chances disais-je que vous en oubliiez (avec tout le respect que je vous dois) une grande partie.

Ce n'est pas grave, à l'impossible nul n'est tenu comme disait ma chère grand-mère. Lors de la préparation, vous sélectionnerez les thèmes considérés comme majeurs en fonction des objectifs qui vous sont fixés et en fonction des référentiels concernés dans le domaine à auditer. Puis, vous donnerez une priorité à certains d'entre eux afin que les oublis ne soient pas trop préjudiciables à la bonne évaluation de la performance du processus audité.

Par exemple, la satisfaction des clients est le thème récurrent le plus important. En effet, même si l'auditeur interne a affaire à un organisme qui a mis en place un système de management environnemental et souhaite un audit dans ce domaine, il serait dommage de limiter les questions aux seuls thèmes environnementaux et en négligeant les clients. Bien entendu, si votre direction (ou celle de l'organisme audité) vous demande expressément de vous limiter à l'environnement, vous obéirez bien gentiment. Personnellement, je trouve que c'est manquer une occasion de faire le point sur quelque chose d'important que de ne pas auditer en même temps la performance naturelle et universelle qui est de satisfaire à l'exigence des clients.

Je vous incite à faire systématiquement des audits qui incluent une évaluation de la performance qualité (satisfaction aux exigences des clients) et de la performance réglementaire (satisfaction à la réglementation relative aux produits et autres exigences). La première est systématique car je ne connais pas d'organisme qui ne travaille pas pour des clients et sans ces derniers, il n'y a pas d'organisme. En ce qui concerne la réglementation, ce n'est pas systématique, mais cela devient une exigence de plus en plus fréquente en raison de

l'alourdissement constant des lois et des normes. Seules les organisations qui n'ont qu'un modèle de management (qualité) peuvent encore échapper à ces obligations réglementaires pour peu que leurs produits n'y soient pas soumis.

Vous poserez des questions sur le métier exercé sur le poste de travail. Cela permet d'ouvrir la relation avec l'audité. Ensuite, au fil des entretiens, vous passerez en revue les sept principes de la performance que nous avons évoqués un peu plus haut :

– pilotage et stratégie (prévoir, guider, entraîner) ;
– satisfaction clients (éthique, écoute, adaptation) ;
– adaptation au milieu (environnement, réglementation, développement durable) ;
– implication du personnel (management, santé/sécurité, satisfaction) ;
– optimisation des ressources (informations, infrastructures, fournisseurs) ;
– organisation (valeur ajoutée, communication, méthodes, amélioration) ;
– résultats (efficacité, efficience).

Vous aurez à cœur d'élargir votre audit en dehors du domaine proprement dit. Par exemple, vous pouvez vous rendre au service « Maintenance » pour obtenir des réponses complémentaires sur les pratiques d'entretien des équipements. Vous pouvez faire un tour au service « Formation » pour obtenir quelques réponses supplémentaires quant à l'enregistrement des compétences et des expériences. Vous pouvez rendre une petite visite aux services « Études » ou « Méthodes » pour découvrir la provenance des informations utilisées dans le domaine audité, etc.

Les sujets à propos desquels des questions doivent être posées sont définis au préalable. Cela permet également de déterminer les limites de l'audit. Par exemple, faut-il inclure des thèmes tels que la propreté et le rangement ?

Cependant, si les audits sont exclusivement orientés économie et qualité, cela n'empêche pas les auditeurs de signaler un problème patent de sécurité par exemple.

Il ne faut pas bêtement se limiter à ce qui a été prévu dans le plan d'audit. Lorsque vos entretiens vous amènent à sortir du cadre, faites-le avec élégance (je vous fais confiance) et diplomatie (vous en avez à revendre). Demandez la permission au pilote et un rendez-vous au responsable que vous souhaitez rencontrer quelques instants. Efforcez-vous de ne pas refaire un deuxième audit et limitez votre intrusion au service « Formation » ou au service

« Maintenance » à moins de dix minutes, le temps d'obtenir une réponse aux quelques questions que vous vous posiez sur le terrain.

Si ce débordement vous apparaît important parce que le fil que vous tirez devient subitement un câble de marine, expliquez-vous alors avec le responsable QSEDD du lieu. Puis, plus tard, vous lui proposerez de programmer dans les prochaines semaines un audit du domaine qui vous est apparu comme non performant et que vous venez de découvrir.

Logique et bon sens, encore et toujours.

Arrêt sur image : les audits de procédures

Faut-il **auditer** les procédures et cela n'est-il pas encore nécessaire de faire ainsi ?

À cette intéressante question (je plaisante), je voudrais répondre par une histoire.

Pas plus tard que la semaine passée, un jeune homme m'explique qu'il venait de suivre une semaine de formation à l'audit et me demande mon avis sur un exercice qui lui était proposé par l'animateur.

Celui-ci avait remis aux participants une procédure et il leur demandait de le questionner sur le contenu de la procédure, l'animateur, jouant ainsi le rôle de l'audité. Ce brave pédagogue expliquait ce faisant que le rôle d'un auditeur est encore et toujours de vérifier la conformité des procédures écrites.

Je lui répondis : « Imaginez que la procédure en question, celle que vous devez auditer, explique qu'il faut creuser un trou à un endroit A pour combler un trou existant à un endroit B. Vous poserez des questions sur la nature des outils à utiliser (type de pelle, etc.), sur la présence d'instructions détaillées de travail (qui expliquent que la partie plate de la pelle doit être orientée vers le sol et le manche vers les nuages, etc.), sur les caractéristiques du trou à creuser (un plan qui indique la profondeur, le diamètre, etc.), sur les réactions du terrassier en cas de problème (présence d'une roche dans l'espace du trou, etc.).

Lorsque vous observerez le personnel au travail, vous noterez soigneusement que la pelle utilisée est la même que celle prévue dans l'instruction, que le trou à creuser est tout à fait de la dimension prévue, etc.

Votre rapport d'audit conclura alors qu'aucun écart n'a été constaté et que le système observé est des plus efficaces.

Qu'en pensez-vous ?

Est-ce une pratique d'audit pertinente ? »

Il me répond ce que vous auriez répondu vous-même (enfin, je l'espère), à savoir que cette procédure est idiote.

« Certainement, lui rétorquai-je mais s'il s'agit d'une procédure métier compliquée à laquelle vous ne comprenez rien, comment ferez-vous pour détecter qu'elle est idiote ou tout au moins qu'elle n'est pas une bonne pratique ? »

« Ce n'est pas possible que cela arrive, les gens qui font les procédures n'écrivent pas n'importe quoi, me dit-il ! »

Malheur, j'étais tombé sur un qualiticien vierge et ingénu croyant encore que les humains sont des êtres raisonnables.

Comme je ne suis ni sociologue ni psychologue, je laissai à d'autres le soin de faire tomber ses illusions et de lui démontrer que dans maintes organisations, la quantité de travail qui ne sert à rien est faramineuse (voir le concept de métamodèle). Cependant, comme c'était un jeune homme curieux et désireux d'apprendre, il me demanda ce qu'il fallait faire puisque d'après moi, il ne fallait pas vérifier l'application des procédures.

« Je n'ai pas dit cela, lui expliquai-je. Je dis que ce travail n'est pas du ressort d'un auditeur puisqu'il ne peut pas s'assurer du bien-fondé du contenu d'une bonne pratique (il n'est ni expert ni sachant). Il faut d'abord s'assurer (faire prendre conscience à l'audité) que la pratique (écrite ou non d'ailleurs) contribue à satisfaire à une exigence des clients ou à une exigence réglementaire (métamodèle). Si ce n'est pas le cas, la bonne pratique est inutile est nous sommes dans le cas du trou creusé pour en remplir un autre. »

En revanche, si la procédure répond à une exigence externe identifiée, il faut alors poser d'autres questions pour s'assurer (faire prendre conscience à l'audité) que toutes les précautions ont été prises pour que cette procédure soit respectée. Vous voulez des exemples de questions bienveillantes ?

Pas de problème, il suffit de demander. Je suis là pour cela, pour vous servir.

- « Bonjour monsieur l'audité ! »
- « Quel est l'intérêt de cette pratique (le trou que l'on creuse) pour le client, autrement dit en quoi ce trou contribue-t-il à satisfaire à ses exigences ? »
- « Quels sont les risques de produire des résultats non conformes (des données de sortie pour les initiés) dans votre processus ? Autrement dit, quel est le risque de produire un trou non conforme au modèle ? »
- « Quelles dispositions prenez-vous pour réduire ces risques ? « Ah ! Des procédures ? Très intéressant et quelles procédures avez-vous formalisées en ce sens ? »
- « Celle du trou qui en bouche un autre ! »
- « Argh… »

Auparavant, lors de la préparation, vous aurez jeté un œil sur la liste des procédures applicables dans le processus et vous aurez déjà ainsi une idée de la connaissance de l'audité quant à ses bonnes pratiques documentées.

- « Celle-ci et celle-ci ? Très bien. Quels sont les collaborateurs qui sont concernés par ces procédures, par exemple celle-ci ? »
- « Et comment vous assurez-vous que ce collaborateur connaît la procédure et qu'il l'applique ? »

Et là, il faut une réponse méthodologique et pas quelque chose du genre :

« Il les connaît, il sait ce qu'il faut faire, il a l'habitude, etc. »

Non, il faut une réponse sur les pratiques du pilote. Par exemple, il peut vous répondre :

« Nous avons fait des séances de formations, je fais régulièrement (concrètement, quand ?) des tests de connaissance avec le personnel et nous nous entraînons

régulièrement à la mise en œuvre des procédures (de la même manière que l'on fait des exercices d'incendie ou d'évacuation des locaux). »

Si le simple fait d'écrire une procédure et de la mettre dans un classeur nous assurait de sa mise en œuvre, nous n'aurions pas besoin de le faire pour les problèmes de sécurité au travail. Nous devons agir ainsi pour toutes les dispositions, qu'elles soient Q, S, E ou DD.

3.3.3 Les personnes à auditer

- **Synopsis**

– Le pilote.

– Le personnel (un échantillonnage représentatif des métiers et compétences).

- **Scénario**

Je pense qu'il y a fondamentalement deux catégories distinctes d'audits (tableau 3.1). Il y a ceux qui concernent les processus de management et ceux qui concernent les autres processus (tous les autres, qu'ils soient de réalisation ou de support). Pour l'instant, je mets de côté l'audit de management. J'y reviendrai, soyez sans crainte.

Tableau 3.1 Il existe deux méthodes d'audit : processus de management et autres processus

Processus de management Questionner pour comprendre	Autres processus Questionner pour comprendre
Les valeurs	La mise en œuvre de la politique
L'engagement	L'orientation client
La politique	Les dangers et les risques
Les objectifs	L'organisation interne
Les règles	La surveillance
Le déploiement	L'implication des personnes
La communication	L'amélioration
La cohérence	Les relations fournisseurs
Les résultats	

Lorsque l'on aborde un audit d'un processus (ou de toute autre composante homogène de l'organisation), il convient (noblesse oblige) de commencer par une interview avec le patron. J'ai nommé le chef de service, le responsable de la fonction, le chef de projet, le pilote de processus. Parfois, dans ce dernier cas, il arrive que le pilote ne soit pas le responsable hiérarchique du domaine audité. Cette situation se produit également lorsque l'audité est par exemple un chef de

projet. Ce n'est pas grave, s'il est investi de l'autorité de réagir et de décider des actions à mettre en œuvre suite aux conclusions de l'audit. En conséquence, considérez que vous avez en face de vous un leader responsable qui saura tirer profit de votre action d'audit. Si l'expérience montre que, en fin d'audit, vous êtes obligé de renégocier les pistes de progrès avec un responsable un peu plus responsable que le pilote du processus avec lequel vous avez travaillé, vous en conclurez que celui-ci n'était qu'un figurant indigne de participer à cette belle opération de management qu'est un audit interne. En conséquence, vous refuserez de l'avoir comme partenaire la prochaine fois car vous n'avez pas de temps à perdre.

Cela nuit à l'efficience de votre organisme.

Je ne plaisante pas sur ce sujet. Il arrive encore aujourd'hui de trouver des pilotes de processus qui ont été nommés parce que le système de management par processus n'a pas été bien compris des managers et que les vrais responsables n'y trouvent aucun intérêt et, de ce fait, ne veulent pas s'enquiquiner avec le pilotage de processus et autres revues et fariboles insignifiantes à leurs yeux. Ils nomment donc des sbires qui font cela très bien à leur place.

Vous commencez donc par une interview du pilote (du leader) et comme dans tous les entretiens, vous lui demandez de parler de l'activité de son processus, de son travail. Ne vous inquiétez pas, vous trouverez dans ce magnifique ouvrage des outils qui vous aideront en ce sens, et en particulier le guide simplifié d'audit QSEDD dont l'emploi est expliqué un peu plus loin. Consacrez une heure à cet entretien. Ne vous attendez pas à détecter dès le début de cette étape vos premières pistes de progrès si le pilote n'a pas l'habitude de travailler avec des auditeurs bienveillants. La plupart du temps, il vous expliquera que tout va bien, que la performance est maximum et qu'il est (vraiment très) difficile de faire mieux. Laissez faire dix minutes, il ne sait peut-être pas encore que vous êtes un adepte des audits courtois et que vous êtes là pour l'aider. Et puis, il faut reconnaître que les cadres et responsables sont entraînés depuis des lustres – pour ne pas dire depuis des générations – à expliquer autour d'eux et notamment à leur hiérarchie que « tout va très bien merci et vous »[6]. En conséquence, au début, ils ne seront guère participatifs.

6. Je ne résiste pas au plaisir de vous rapporter une toute petite histoire (vraie cela va sans dire) à propos de ces comportements. Dans une entreprise, deux pilotes avaient été baptisés de surnoms cocasses en raison des commentaires qu'ils faisaient régulièrement au cours des revues de processus. Lorsque le premier était interrogé par le responsable QSEDD sur sa performance passée, il répondait invariablement : « Tout roule parfaitement ! ». Le second, lorsque son tour venait, répondait tout aussi invariablement : « Tout baigne super ! ». Les sobriquets dont leurs collègues les avaient affublés, vous les avez déjà devinés : « Saroule » et « Sabaigne ».

L'intérêt de cet épisode – il y en a un malgré tout – est de prendre connaissance de l'environnement de l'audit, autrement dit du métier du processus. Apprenez ! Laissez libre cours à votre curiosité naturelle ! Découvrez d'autres horizons que ceux de votre bureau ou de votre domaine de compétences ! Enrichissez-vous ! Et surtout, stockez tout ce que l'on vous dit et tout ce que vous voyez dans votre mémoire vive (je ne sais pas si l'on utilise encore ce terme en informatique). Vous en aurez besoin plus tard.

Rapidement, après des dix minutes consacrées à entendre que tout est pour le mieux, vous entrez dans le vif du sujet c'est-à-dire dans le « concrètement ». Vous lui demander des exemples de dossiers, de tableaux de bords etc. comme vous savez désormais le faire parfaitement.

J'en profite pour dire (ou rappeler) que vous ne devez pas chercher d'écart, de faille ou de dysfonctionnement. Je sais cela paraît étonnant et paradoxal mais votre comportement bienveillant en dépend. Si vous cherchez des écarts, vous deviendrez malgré vous inquisiteur, suspicieux, méfiants à propos de ce que l'on répond, soupçonneux et sceptique. En revanche, si vous vous contentez d'apprendre, sans arrière-pensée, dans le seul et simple but d'accroître votre connaissance, non seulement vous créez un climat propice à l'abandon de l'audité (abandon dans le sens de l'ouverture à la confiance) et là, à votre grande surprise, vous verrez poindre les pistes de progrès lorsque vous aborderez les choses de manière concrète et factuelle.

Je ne vous en dis pas plus.

Croyez-en ma grande expérience.

Donc, lorsque vous aurez passé une heure avec le pilote, vous le remerciez et vous changez d'interlocuteur. Vous attaquez les collaborateurs (équipiers, acteurs, etc.). Les remerciements sont de mise en fin de tout entretien, je ne vous fais pas l'injure d'insister sur ce principe. D'ailleurs, avant de remercier, vous reformulerez les conclusions de l'entretien.

Si vous êtes en présence d'un pilote qui est ouvert et qui a compris le bien fondé de votre action, vous pourrez lui consacrer plus de temps. Vous verrez que, lorsque la confiance est installée, les sujets de discussion sont riches de contenus et vous serez surpris en regardant votre montre de constater que deux heures se sont écoulées depuis le début de l'entretien.

Ensuite, vous inviterez le pilote à vous suivre. Vous vous entretiendrez avec un échantillonnage de personnels représentatif des métiers du processus. Inutile de discuter avec tout le monde. D'abord cela prendrait trop de temps et puis, le principe de bienveillance nous incite à penser que nous apprendrons tout ce

qu'il faut avec quelques personnes sans avoir besoin de confrontation policière. Lorsque cela est possible (dans un processus, plus de deux personnes occupent des postes similaires), vous pourrez avoir deux versions d'un même travail et ainsi disposer d'informations intéressantes à recouper. Ne vous inquiétez pas, vous aurez suffisamment de pistes de progrès en fin d'audit à mettre dans votre rapport sans avoir besoin de consulter l'ensemble des acteurs d'un processus.

Entre parenthèses, lors de la préparation du plan d'audit, il est bon de connaître (approximativement) le nombre de personnes qu'il conviendra de consulter afin d'en évaluer la durée. Il faut compter (en moyenne) entre 15 et 30 minutes par entretien. Parfois plus. C'est difficile à dire car cela dépend des tâches effectuées et des problèmes que l'on peut rencontrer. Inutile de préciser également que c'est vous qui décidez du choix des personnes à questionner comme d'ailleurs des dossiers à examiner. Ce choix, vous l'imposez avec diplomatie bien entendu.

- « Me permettez-vous de consulter ce dossier-là ? »
- « Peut-on prendre un dossier au hasard dans cette liste d'affaires ? »
- « Puis-je m'entretenir avec cette personne ? »

Auparavant, lors de l'entretien avec le pilote, vous pouvez établir la règle du jeu que l'audité ne pourra contester par la suite :

« Bien entendu, nous procéderons au hasard dans nos choix de dossiers et dans nos choix de personnels avec lesquels nous nous entretiendrons. »

3.3.4 Les entretiens

- **Synopsis**
- Entraîner l'audité à faire des déclarations factuelles.
- Entraîner l'audité à travailler devant vous.
- Suivre des fils potentiels de progrès.
- Faire constater des dysfonctionnements.
- Demander à l'audité ce qu'il pense de la situation.
- Demander à l'audité ce qu'il compte faire pour améliorer la situation.
- Enregistrer l'intention de faire quelque chose comme une piste de progrès.

- **Scénario**

Vous avez bien compris la manière de poser les questions. Vous avez bien compris qu'il s'agit d'apprendre ce que fait la personne auditée. Vous commencerez donc votre entretien par une explication générale du fonctionnement du poste de travail puis vous aborderez les éléments qui participent à la performance du poste et de l'activité auditée. Vous vous inspirerez du guide d'audit QSEDD, mais surtout, vous irez dans le détail (figure 3.2).

Ce que je vais vous dire maintenant est capital pour identifier les pistes de progrès dans le processus audité. Tout ce que je dis est important d'ailleurs mais cela est encore plus primordial que d'habitude. Très souvent, les explications des audités sont globales. C'est une conséquence de notre intelligence à nous autres frères humains. En effet, quand nous expliquons quelque chose, nous commençons toujours par donner une vue générale de la situation. Lorsque nous décrivons notre maison, nous ne commençons pas par présenter les plinthes du carrelage des toilettes. Nous évoquons d'abord sa taille et son emplacement (c'est une petite maison charmante perdue dans un grand parc boisé – ce n'est pas la mienne). L'audité procédera ainsi lui aussi. Il répondra à vos questions avec un niveau d'abstraction plutôt élevé.

Par exemple, à la question :

« Comment vous assurez-vous de la conformité des dossiers que vous traitez ? »

Il vous répondra :

« J'effectue régulièrement des contrôles de certains documents essentiels. »

À une autre de vos questions, il répondra par exemple :

« Nous avons un plan d'actions assez fourni à court terme qui nous permet d'assurer une progression avec un suivi régulier. »

Et vous ne serez pas plus avancé lorsque vous aurez appris ces intéressantes pratiques. Il vous faut donc entrer dans le détail. Vous avez besoin de faits concrets et de faits d'un niveau factuel très bas. Le plus bas possible. Cela est utile pour apprendre le métier de l'audité (il ne faut pas se limiter à des généralités) et cela est utile pour faire émerger les pistes de progrès. Je vous confie un truc. Pour engager l'auditer à répondre « factuellement », vous utiliserez en permanence deux mots qui sont : « concrètement » et « par exemple ». Et quand je dis « en permanence » cela signifie qu'ils sortiront de votre bouche toutes les deux ou trois minutes.



Figure 3.2 Poser des questions pour apprendre

Vous direz :

- « Concrètement, quels contrôles opérez-vous ? »
- « Concrètement, comment faites-vous pour effectuer ces contrôles ? »
- « Pouvez-vous en faire un devant moi, que je comprenne la méthode ? »
- « Par exemple, pouvez-vous me montrer les documents que vous avez contrôlés dans ce dossier ? »

L'usage de ces mots est très utile également dans le cas où vous tombez sur un audité très bavard et que vous hésitez (par politesse ou diplomatie, surtout si c'est le directeur général !) à interrompre. L'usage de ces termes peut couper une explication sans incorrection aucune car cela signifie que vous ne suivez pas (que vous n'avez pas tout compris) et que vous sollicitez un complément d'information ou une explication plus précise. Ce que s'empressera de faire l'audité qui souhaite que vous repartiez conscient de l'importance de son travail et de la gravité de sa mission.

Dans le cas où vous souhaitez interrompre quelqu'un vous direz :

« Excusez-moi, je n'ai pas tout à fait compris vos explications. Voulez-vous avoir l'amabilité de détailler ce point je vous prie ? »

Et puis, pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïté, vous demanderez à l'audité d'effectuer devant vous des opérations de production, de contrôle, de recherche de documents, de traitement d'un dossier, etc. Bien entendu, vous le ferez avec tact. Il ne s'agit pas de vociférer :

> « Faites immédiatement un contrôle devant moi que je m'assure que vous ne m'avez pas menti ! »

Vous direz plutôt (avec une voix d'hôtesse de l'air) :

> « Concrètement, comment opérez-vous un contrôle ? Je serais curieux de voir cela. »

Vous avez saisi la différence ?

Et c'est à ce moment-là que, sous vos yeux étonnés, apparaîtra l'écart (pardon, la piste de progrès).

Hé oui, vous constaterez que le travail n'a pas été fait, que le travail ne sert à rien, que le travail est fait à l'inverse de ce qui vous a été expliqué un peu plus tôt, que le travail n'est pas contrôlé, que le risque de dysfonctionnement n'est pas connu, que l'enregistrement important n'a pas été fait, que les responsables concernés ne sont pas souvent présents dans les revues de projets, que les revues n'ont pas eu lieu, que les prévisions ne sont pas faites ou faites un peu trop tard, que les indicateurs ne sont pas pertinents, que les écarts ne font pas l'objet de réflexion ni d'analyse, que l'on explique ce qui ne va pas au lieu de corriger les dérives, que les commerciaux touchent des primes pour fourguer les nanars invendables au détriment des attentes des clients, qu'il n'y a pas de bonne pratique d'accueil téléphonique, que les problèmes quotidiens ne sont pas enregistrés, que les revues de processus sont d'une banalité surréaliste, que les instruments de contrôle ne fonctionnent pas, qu'ils ne sont pas là, que tout le monde ignore les orientations de la politique qualité ou environnementale, que les cadres ignorent les impacts majeurs sur l'environnement, que les responsables ne savent pas combien coûtent les données de sortie de leurs processus, que les clients internes n'ont jamais exprimé leurs attentes ni leur niveau de satisfaction, que le SAV est considéré comme un business très rentable, qu'on achète des fournitures en Asie (ou ailleurs) en se contentant de certificats de conformité sans aucune garantie d'authenticité, que les opérateurs ne portent pas leurs gants ou leurs lunettes, que les méthodes d'identification des dangers présentent des lacunes importantes, que celles relatives à l'évaluation des risques ne sont pas pertinentes, que des responsables ne connaissent pas la réglementation qui les concerne, que les enquêtes de satisfaction des clients affichent un taux de contentement de 99.99 % à la manière

des résultats des élections de très démocratiques dictatures, que seules les réclamations écrites sur papier gaufré sont prises en compte, que les intérimaires sont formés à leur embauche en deux minutes et trente secondes, que c'est un stagiaire de l'école de commerce voisine qui est chargé de la mise en place de l'HACCP, que ce n'est pas le patron qui a écrit sa politique qualité, que certaines personnes ignorent que l'entreprise est certifiée ISO 9001 et 14001 depuis trois ans, etc.

Je continue ?

Non ! Je ne suis (hélas) pas payé à la page sinon vous auriez droit à une encyclopédie des écarts (pardon, des pistes de progrès) en douze volumes.

Alors là (souvenez-vous, nous étions arrivés à l'instant tant attendu où vous identifiez un dysfonctionnement), que faites-vous ? Non Madame, non Monsieur, vous ne sautez pas de joie en vous écriant : « Ça y est, je vous tiens (ou je vous ai eu) ! »

Non, vous gardez votre sang-froid et très calmement, vous demandez à l'audité qui, lui aussi (il n'est pas moins intelligent que vous), a constaté le problème : « Qu'en pensez-vous ? »

Et dans le même temps, vous tenez prêts votre crayon et votre bloc-notes car la piste de progrès est maintenant toute proche. Le bouchon de votre ligne montre quelques frémissements et les cercles concentriques qui s'en éloignent sont le signe d'une agitation sous la surface.

L'audité marque un temps d'arrêt. Il est en train de s'imprégner du problème. Il est embêté, vous vous en doutez un peu. Que peut-il en penser à part : « Il faut faire quelque chose mais quoi ? »

Très souvent, après quelques secondes de silence – que vous aurez soin de ne pas interrompre – il commence une phrase au conditionnel : « Il faudrait qu'on… »

Là encore, pas d'affolement, laissez aller. Ne dites rien tout de suite. Le bouchon pique cette fois franchement dans les profondeurs de l'eau. Si cette phrase a eu peu de mal à sortir ou si l'audité a un peu de mal à la terminer, vous insistez encore avec un : « Que comptez-vous faire à ce propos ? »

Vous avez, ce faisant, tiré un petit coup sur la gaule et vous commencez à mouliner doucement. L'audité craque, il déclare à haute voix : « Il faudrait qu'on fasse quelque chose ! »

C'est suffisant. Vous pouvez maintenant ramener la piste de progrès vers la rive, ou tout au moins l'intention de piste de progrès. Gardez votre sang-froid,

car ce n'est pas encore tout à fait gagné. Vous sollicitez gentiment l'audité : « Puis-je noter ceci comme une piste de progrès ? »

Que voulez-vous que l'audité vous réponde ?

Non ?

Il ne le peut pas.

Alors, tout doucement, vous passez l'épuisette sous le ventre de l'intention de piste de progrès et vous la tirez hors de l'eau.

C'est Gérard Pointelin, éminent animateur du MFQ Franche Comté et grand amateur de pêche, qui m'a enseigné cette technique.

Je plaisante bien entendu, car cela est fait sans aucune perversité et dans l'esprit de bienveillance qui nous caractérise tous, auditeurs de la nouvelle génération. Il est vrai que malgré toutes nos précautions, il est toujours délicat et difficile d'être le témoin d'un dysfonctionnement constaté par le responsable du domaine audité.

Soyons clairs et transparents. Nous sommes souvent en présence d'une sottise, d'une maladresse ou même d'une faute. Notre souci de ne pas discréditer l'audité nous incite à nous faire tout petit. Cela nous oblige d'autant plus à ne pas prendre part à ce constat, c'est-à-dire à ne pas donner notre avis. Souvenez-vous, l'important est de corriger, pas de constater.

Cependant, nous n'oublions pas notre mission qui est de pourchasser la non-performance et nous avons, avec la complicité parfois involontaire de l'audité, fait notre devoir. La piste de progrès est maintenant enregistrée de manière officielle. La présence du pilote à vos côtés valide le constat.

(Voir plus loin l'arrêt sur image.)

Vous avez la preuve nécessaire pour qu'il n'y ait aucune contestation ultérieure de ce constat.

D'ailleurs, vous devez utiliser cette technique dans le cas où l'audité affirme qu'il a déjà réfléchi au problème et qu'il n'a pas attendu l'audit pour décider de l'étude d'une action de progrès. Dans ce cas, vous lui demandez gentiment de noter cette piste de progrès dans le rapport d'audit. Cela permet de passer d'une intention qui est peut-être formulée pour l'occasion à une piste officielle de progrès.

Vous avez compris que la pratique d'entretiens consiste à identifier un fil conducteur et à suivre ce fil jusqu'au bout, c'est-à-dire jusqu'à un constat de dysfonctionnement ou un constat de bon fonctionnement.

Comment peut-on identifier un fil, me dites-vous ?

Bonne question et je vous remercie de me l'avoir posée. Je vais y répondre par des exemples. Les fils apparaissent dans les réponses des audités. Il faut être attentif et rester à l'écoute (active). En voici quelques-uns pour comprendre la mécanique :

Réponse à une question : « Certains transporteurs consultés nous ont dit qu'ils ne pouvaient pas garantir la température. »

Le fil : quid des transporteurs qui ont été sélectionnés ?

Réponse à une question : « Ce n'est pas moi qui ai les réclamations des clients ? »

Le fil : Comment êtes-vous au courant des retours clients ?

Réponse à une question : « Je ne les vois pas trop passer (les réclamations) ! »

Le fil : Idem

Une reformulation de l'auditeur : « C'est systématique l'état des lieux en sortant ? »

Réponse : « Normalement, oui ! »

Le fil : Que veut dire le mot « normalement » ?

Certains mots utilisés par l'audité sont révélateurs de fils conducteurs. « Normalement » en est un, « en principe » en est un autre. Il y a encore « généralement » et « sont sensés… ». Vous tirerez ce fil en relançant l'entretien grâce à l'utilisation sans réserve du mot « concrètement ».

Question : « Comment vous assurez-vous que cela plaît à vos locataires ? »

Réponse : « Je n'ai jamais eu de réclamation. »

Le fil : ce n'est pas suffisant. Quelle est la méthode d'évaluation de la satisfaction ?

Réponse à une question : « La grosse difficulté est que le gardien est plongé dans le problème et il ne se rend pas compte qu'il peut effrayer le locataire. »

Le fil : connaître ce qui effraie le locataire.

Réponse à une question : « On n'est pas sûr que cela a bien été transporté chez le client (température) et que c'est bien conservé chez eux. »

Le fil : d'où proviennent ces soupçons ?

Réponse à une question : « Normalement, les commerciaux sont sensés remplir le document et je suis sensée avoir la liste. »

Le fil : qui leur demande de faire ce travail ?

Réponse à une question : « J'ai vu des choses qui allaient mieux et d'autres qui ne changeaient pas. »

Le fil : qu'est-ce qui ne change pas ?

Réponse à une question : « Normalement, il n'y a pas de problème à ce niveau-là. »

Le fil : à quels autres niveaux se situent les problèmes ?

Réponse à une question : « On est super-carré là-dessus ! »

Le fil : où n'est-on pas super-carré ?

Question : « D'où viennent ces erreurs ? »

Réponse : « J'aimerais bien le savoir ! »

Le fil : Comment identifier les sources d'erreurs ?

Il y a aussi les mots qui montrent un dysfonctionnement. Ceux-là doivent immédiatement être suivis par les phrases magiques :

- « Qu'en pensez-vous ? »
- « Que comptez-vous faire ? »

Quelques exemples de ces mots :

- « Le **problème**, c'est que moi j'ai l'information. »
- « Qu'en pensez-vous ? »
- « J'avoue que là-dessus, on **pêche**. »
- « Que comptez-vous faire ? »

Encore d'autres…

- « Je **ne sais pas** si c'est tout bien répété pour mettre en place le suivi. »
- « Tout est écrit mais tout n'est pas bien appliqué, **c'est ça le problème. »**
- « Une **amélioration** à faire, c'est gagner de la place ! »
- « Ils le savent **mais ne l'appliquent pas souvent. »**
- « J'ai **un souci** à ce propos. »
- « Là, je suis **inquiet. »**
- « Cela pourrait **être mieux**. »

Vous n'êtes pas sans avoir remarqué que nous n'avons pas encore de piste de progrès (de solutions ou d'actions correctives) à proprement parler. Nous avons seulement enregistré un fait (un dysfonctionnement) et une intention de faire quelque chose. Nous verrons plus tard comment transformer cet essai en points (on passe de la pêche au rugby) autrement dit comment transformer cette intention en action.

Lorsque l'entretien est terminé, n'oubliez pas de reformuler une conclusion en synthèse afin que tout soit clair. Par exemple, vous direz à l'audité :

> « En résumé, vous avez mis en évidence deux (ou une ou trois, c'est vous qui auditez non ?) opportunités de pistes de progrès que j'ai notées et que je rapporterai lors de la réunion de clôture. Est-ce que nous sommes d'accord ? »

Si vous avez bien fait votre travail, la réponse de l'audité ne peut être qu'affirmative (« affirmatif mon colonel ! »). Si rien de cela ne s'est produit, ne soyez pas frustré. Vous ferez mieux la prochaine fois lors du prochain entretien. Vous terminez alors l'entretien par un RAS net et clair.

Faut-il prendre des notes ?

Contrairement aux idées reçues, ma réponse personnelle est non. Enfin, pas tout à fait. Les notes que je prends sont celles qui concernent les pistes de progrès et les points forts relevés au cours de l'audit.

Plusieurs (excellentes vous vous en doutez) raisons à cela :

- Lorsque vous écrivez, vous n'êtes plus en écoute active puisque vous ne regardez plus l'audité et je pense que vous ne l'écoutez plus vraiment non plus. Si l'audité doit attendre que vous ayez terminé de noter des éléments de sa réponse, il perd le fil de l'entretien et cela est nuisible à l'expression des faits.
- Quel intérêt de prendre des notes puisqu'à la fin de l'entretien, vous devrez reformuler les constats (point fort, piste de progrès ou RAS) à l'audité ? Si vous découvrez plus tard à la lecture de vos notes un écart qui vous a échappé, vous ne pourrez plus le proposer puisque vous ne serez plus en direct. Vous savez qu'il est interdit de sortir une piste de progrès de son chapeau – comme un magicien un lapin blanc – sans que cela ait été au préalable discuté avec l'audité. Et puis revenir sur un entretien en disant « j'ai laissé passer une piste de progrès » n'est pas réellement un signe de professionnalisme.

Maintenant, si vous avez absolument besoin d'écrire parce que votre mémoire est visuelle avant d'être auditive, allez-y. Ce n'est pas un interdit. Cependant, soyez attentifs au comportement de votre audité et à la gêne éventuelle que votre prise de notes peut engendrer. Si vous discernez le moindre signe d'inquiétude ou d'agacement, levez le stylo.

Levez-le également lorsque vous sentez que l'audité s'engage dans des révélations un peu délicates, par exemple s'il va dénoncer un petit camarade (non je plaisante) ou vous parler d'un problème qui met en cause des autres processus ou des collègues de travail.

Maintenant, si vous tenez absolument à écrire, il n'est pas inutile de vous créer un code facilitant la prise de notes que vous porterez en marge de vos commentaires. Vous disposerez de peu de temps pour faire ressortir l'essentiel de vos observations en préparant la réunion de clôture et vous avez besoin en permanence de vous reporter à vos notes au fil des entretiens pour croiser les informations recueillies. Pour ma part, je porte en marge des « + » ou des « – » selon que je détecte des éléments que je rapporterai en points forts ou en pistes d'amélioration, des « ? » pour me rappeler d'approfondir un point au cours de l'entretien et des « ! » pour me souvenir de croiser un constat avec d'autres audités. Quelle que soit la méthode que vous choisissez, il est recommandé de prendre vos notes de façon visible et d'expliquer vos codes à l'audité. Cette précaution évitera la suspicion et peut même permettre d'engager le dialogue sur vos constats. Vous gagnerez ainsi un temps précieux en réunion de clôture.

Arrêt sur image : le pilote doit-il être présent ?

Il convient que les responsables directs des domaines audités soient présents. En effet, un écart signalé ne doit pas être contesté. Il doit être étayé par une preuve tangible. Or cette preuve nécessaire n'est pas toujours dans un document. La plupart du temps, l'écart est constaté lors d'un travail effectué devant les yeux de l'auditeur ou lors de l'examen de dossiers ou bien encore lors des entretiens avec des personnels. La seule manière alors de disposer de cette preuve tangible dont nous avons absolument besoin est d'avoir avec nous un témoin responsable. Le responsable direct, lorsqu'il est présent, sert de témoin et il n'est pas possible ensuite de contester la réalité de ce qu'a vu l'auditeur. Si vous ne prenez pas cette précaution, que se passera-t-il ?

Les dysfonctionnements que vous relaterez et qui ont généré des pistes de progrès seront peut-être alors contestés par le responsable absent lors de l'audit et présent à la réunion de clôture.

- Vous n'avez pas bien compris le contexte.
- On ne vous a pas montré ce qui est fait réellement.
- Vous n'avez pas interrogé les bonnes personnes.
- C'est toujours fait mais la personne a certainement mal répondu parce qu'elle était angoissée par l'audit.
- Cela n'arrive jamais.

Pour qu'un constat d'audit soit recevable (dans le cas d'audit bienveillant, vous avez compris que ces constats sont formulés comme des pistes de progrès), il faut qu'il réponde à deux conditions :

- La première est qu'il soit objectif, c'est-à-dire qu'il réponde à une non-satisfaction d'un modèle (un métamodèle ou un modèle interne lorsque celui-ci a été validé par rapport à un métamodèle). Pour cela, vous aurez soin de rappeler

lors de la réunion de clôture le modèle en question. Vous direz : « En référence à la norme X, à l'exigence des clients Y ou à la procédure Z, blabla… »

- La seconde est qu'il soit étayé par une preuve tangible et c'est ici que nous avons besoin du témoignage du pilote afin qu'il n'y ait pas de possibilité de contestation. En principe, vous n'avez pas besoin d'argumenter pour avoir une preuve puisque le constat est issu d'un fait avéré auquel vous et le pilote avez assisté. Il arrive parfois que le problème apparaisse et qu'il soit le fruit d'une disposition qui n'est pas tout à fait mise en œuvre. Par exemple, le nombre d'améliorations est nettement insuffisant. Hélas, la formulation « nettement insuffisant » n'est pas un fait tangible et dans ce cas, une discussion peut s'engager entre audité et auditeur. Et pour que cette discussion soit positive, il faut que l'audité soit en position d'écoute et de confiance. S'il cherche à se justifier pour éviter une non-conformité à l'ancienne, il n'entendra pas votre argumentation ou vos questions sur le sujet.

La seule manière d'engager de telles discussions et de convaincre l'audité qu'il y a là une piste de progrès et qu'il s'y engage est de ne pas l'effrayer avec un discrédit possible. Dans cet exemple, il est possible de demander à l'audité quel est le niveau d'amélioration qu'il souhaite. On peut également lui demander quel intérêt son organisme trouve dans l'exigence d'amélioration permanente, sur quoi elle doit porter en priorité et quels sont les résultats attendus en la matière. Selon les réponses, il sera alors possible de lui faire prendre conscience que la situation actuelle n'est pas très efficace en regard de ses espérances.

3.3.5 L'audit de management

- **Synopsis**

- Être à l'écoute des préoccupations des managers.
- Éviter de signaler les problèmes sans importance.
- Accepter des réponses de principe sur les points qu'il délègue à son responsable qualité.
- Insister sur son engagement concret et sur les thèmes qu'il ne peut déléguer.

- **Scénario**

Nous avons fait le tour des audits qui concernent les pilotes de processus et les personnels de tous métiers et de tous niveaux. Nous avons compris les techniques de questionnement, les méthodes et outils à utiliser. Avec les managers, nous procéderons de la même manière. Il n'y a aucune raison de changer nos techniques. L'approche bienveillante est encore plus recommandée et nécessaire ici, vous vous en doutez. Inutile de vous recommander de ne pas jouer au gendarme avec votre grand patron, la suite de votre brillante future carrière

risquerait fortement d'être compromise. En général, les auditeurs ne se bousculent pas pour faire des audits de direction. En conséquence, les volontaires n'étant pas nombreux, on fait souvent appel à des consultants ou à des auditeurs d'autres organismes (auditeurs croisés). Cependant, dans le cas où il n'y a pas de plan B pour les auditeurs internes de l'organisation et que vous soyez obligés de le faire vous-même, les audits de direction sont très *soft*. Il est extrêmement rare que les rapports d'audit fassent apparaître des non-conformités dans la politique de la direction ou dans la planification des objectifs. Le style Kamikaze n'est pas le vôtre.

Donc, l'approche bienveillante permet d'avoir des résultats intéressants et je vous recommande même de vous porter volontaire pour montrer à votre directeur que vous l'avez compris, que vous partagez ses soucis et que vous êtes là pour l'aider (oh, modestement bien sûr). Si vous pratiquez correctement cette approche bienveillante, vous ferez prendre conscience à votre patron des points faibles de son organisation et des risques qu'il n'a peut-être pas envisagés dans ses réflexions stratégiques.

Vous ne l'embêterez pas – je vous connais – avec des observations sans intérêt. Vous ne lui ferez pas remarquer comme un écart (hou, l'abominable mot !) qu'il a utilisé le formulaire XC B 50-345 pour la revue de direction, formulaire obsolète, alors qu'il devrait – chacun s'en doute – lui préférer le formulaire XC B 50-345 version 2. En revanche, vous pourrez, s'il ne l'est pas encore, le sensibiliser à l'importance de réfléchir à des orientations pour le futur et à planifier des objectifs pour ses cadres afin que son (votre) organisme change et s'adapte aux contraintes du monde extérieur. Vous pourrez également lui faire prendre conscience de ces contraintes afin qu'il les intègre dans ses réflexions stratégiques et dans l'organisation de sa boutique. Si vous savez jouer finement, il ne pourra plus se passer de vous !

Entrevoyez-vous les opportunités que cela peut ouvrir ?

Pardon, que dites-vous ? « Concrètement comment cela doit-il se passer ? »

Je vois que vous profitez des suggestions proposées dans cet ouvrage. J'aime vous entendre utiliser ce terme « concrètement » !

Concrètement, votre patron se préoccupe du futur et vous lui poserez des questions sur l'avenir de son organisme. Appuyez-vous sur les exigences des référentiels. Je vous l'ai dit déjà, je ne suis pas un fanatique des textes normatifs mais cela donne une idée des sujets que vous pouvez aborder avec lui. Il est concerné par les chapitres généraux, par ceux sous sa responsabilité (l'engagement, la politique, les objectifs, les revues de direction, mais il est aussi

concerné par toutes les dispositions qui permettent d'améliorer les performances de son organisme.

En management de la qualité par exemple, vous le questionnerez à propos des chapitres 4 (approche processus), 5 (responsabilité de la direction), 6 (management des ressources) et 8 (mesures, analyse et améliorations).

Certaines exigences sont du domaine des représentants de la direction, me dites-vous ?

Peut-être, mais cela n'empêche en aucun cas un manager d'avoir un avis sur les méthodes de gestion des ressources humaines (sur les valeurs et sur les principes qu'il souhaite voir mis en œuvre et sur ses recommandations à ce propos). Cela n'empêche en aucun cas un manager d'avoir une connaissance des principes et des méthodes et surtout des résultats en matière d'amélioration des performances de son organisation. Même s'il délègue ces responsabilités à son responsable (qualité, environnement, santé et sécurité, etc.), il doit garder le contact avec son organisme.

Vous trouverez dans le guide d'audit simplifié QSEDD un fil conducteur pour dérouler un audit de management avec quelques centaines d'exemples de questions possibles.

La difficulté – vous l'aviez soulevée tout à l'heure – est dans la délégation de certaines responsabilités QSEDD à une tierce personne. Dans ce cas, vous aborderez tous les thèmes relatifs aux exigences de politique, de ressources et d'améliorations avec le patron. Vous accepterez des réponses de principe, surtout dans les domaines des dispositions prises en ce qui concerne la formation et l'organisation de l'amélioration. Mais vous ne devrez pas vous contenter de réponses de principes sur la politique, les objectifs et les résultats des performances. Et lorsque vous aurez fait le tour de toutes ces questions, vous poursuivrez l'entretien avec le responsable QSEDD qui, lui, est sensé connaître les détails de l'organisation.

Ah, c'est vous ?

Hé, oui ! je n'y songeais plus.

Dans ce cas, vous devez déléguer cet audit à quelqu'un d'autre. C'est d'ailleurs assez paradoxal car les responsables QSEDD se chargent volontiers des audits de la direction alors qu'ils ne sont pas indépendants en ce domaine, puisqu'ils sont justement les représentants de leur patron en matière de QSEDD. Notamment, vous le savez, en matière de pilotage de l'amélioration continue.

Quelle que soit l’organisation, les dispositions relatives au QSEDD – qui sont généralement gérées par le responsable (QSEDD) – doivent être auditées en même temps que celles spécifiques aux managers. Quand je dis « en même temps », cela n’exige pas forcément que votre patron et le responsable QSEDD soient interrogés (Hou, l’affreux mot !) ensemble dans le même lieu et dans le même temps. Ils sont peut-être complices mais vous n’êtes pas obligé de les mettre dans une même cellule. Je pense simplement que pour avoir une appréciation pertinente de l’organisation, il faut que ces deux audits ne soient pas trop éloignés les uns des autres et qu’ils soient conduits par les mêmes auditeurs.

Si votre patron est un homme (ou une femme) particulièrement susceptible, redoublez de prudence. Il n’est peut-être pas utile de l’acculer dans ses, comme on dit, derniers retranchements lors de certains constats de dysfonctionnements qui sont de sa responsabilité. Dans ce cas-là, évitez la technique du « Qu’en pensez-vous ? » et du « Que comptez-vous faire ? ». Lorsque vous aurez mis en évidence un problème au cours d’un entretien, il y aura certainement un blanc après votre question. Comme dans tous les entretiens, le silence est significatif d’une réflexion. Laissez quelques secondes s’écouler afin que le problème constaté s’imprime dans la mémoire de votre manager, puis passez à une autre question. Votre patron est un homme (ou une femme) intelligent (même s’il n’est pas facile à manipuler – s’il l’était, ce ne serait pas un vrai patron) et votre question le fera réfléchir et changer ses pratiques si vous avez touché avec logique un point faible de son raisonnement stratégique ou de son organisation. Le rapport d’audit peut être vierge de tout commentaire et cependant avoir été bénéfique pour lui. Il vous sera reconnaissant, soyez-en assuré, et vous le constaterez le mois suivant en découvrant votre augmentation de salaire.

3.4 L’oral et l’écrit : la conclusion des audits

« Si vous pensez que vous vous trompez, vous avez raison. »
Yvon Guillemin

3.4.1 La clôture

- **Synopsis**

– Fin de l’audit.

– Temps de synthèse et de préparation de la réunion.

– Ouverture de la réunion.

– Remerciements.
– Préambule annonçant le caractère aléatoire de l'audit et des conclusions.
– Conclusions générales et présentation de l'évaluation des performances du domaine audité.
– Énoncé de points forts.
– Énoncé des pistes de progrès.
– Énoncé de points forts (sandwich).
– Réponse aux questions et éclaircissements.
– Rappel de la nécessité de proposer des actions correctives dans les délais décidés et mentionnés dans la procédure d'audit interne.
– Remerciement et encouragement.

- **Scénario**

Il convient de faire une réunion de clôture. C'est incontournable. N'oubliez pas de la prévoir dans le plan d'audit que celui-ci soit formalisé ou non. Cette réunion se fait en principe immédiatement en fin d'audit. Il faut cependant se réserver suffisamment de temps pour la préparer. Le laps de temps qui s'écoule entre la fin de l'audit et le début de la réunion de clôture dépend de votre expérience. Si vous débutez, prévoyez une petite heure. Si vous êtes un vieux de la vieille (quatre à cinq ans de pratiques), une demi-heure est très souvent suffisante. Quand à la durée de la réunion, cela dépend de la nature des conclusions que vous aurez à faire. Si l'on part du principe que les audits bienveillants apportent toujours beaucoup de pistes de progrès, il vous faudra compter sur une autre demi-heure.

Il n'est pas question de refaire l'audit en réunion de clôture, et d'ailleurs vous l'annoncez en début (préambule). En principe, si vous avez lu attentivement les lignes qui précèdent (ce dont je ne doute aucunement), vous avez été accompagné du pilote de processus tout au long de votre audit, vous avez reformulé clairement les observations que l'audité a faites avec l'aide de vos questions. Il n'y a donc aucune surprise dans le déroulement de la réunion de clôture. Vous présentez les constats et les conclusions afin d'en informer toutes les personnes qui ont été invitées.

Pardon, « qui doit-on inviter », dites-vous ?

C'est une bonne question. Je vous remercie de me l'avoir posée.

En principe, il y a le pilote et toutes les personnes qui ont été interrogées. Il est bien également de convier tous les personnels du secteur audité. Ce n'est

parfois pas possible pour des raisons techniques et le plus souvent ce n'est pas fait pour des raisons économiques (cela coûte de l'argent de réunir une vingtaine de personnes pendant une demi-heure – 10 heures de travail si ma calculette ne me donne pas une fausse information). Si vous pouvez vous permettre cet effort financier, une réunion de clôture qui se tient avec tous les intéressés n'est pas forcément du temps perdu. La plupart des personnels seront peu ou prou impliqués dans les pistes de progrès et en conséquence, elles sont concernées par l'énoncé des conclusions.

D'abord, vous remerciez les personnes auditées pour la patience dont elles ont fait preuve en vous supportant tout le temps que vous les avez interrogées.

Puis vous expliquez, comme je l'ai déjà dit, que les conclusions ne présentent aucune surprise, que tous les constats ont déjà été annoncés au pilote qui vous a accompagné.

Vous expliquez également qu'un audit n'est pas une science exacte et qu'un auditeur travaille par échantillonnage. Il s'entretient avec quelques personnes (pas toutes), il consulte quelques dossiers (pas tous), il examine quelques appareils de mesure (pas tous) et, en conséquence, il est possible (certain même) que des paramètres aient échappé à l'intérêt de l'auditeur (pour ses questions) et donc à la sagacité de l'audité (pour ses réponses). La liste des pistes de progrès et des points forts que vous citerez ne sera donc pas exhaustive, loin s'en faut.

Après les remerciements d'usage et les préambules, vous donnez une évaluation de l'efficacité du domaine audité et vous décrivez les pistes d'amélioration proposées par les audités (figure 3.3). Vous pouvez accompagner les pistes de progrès d'un descriptif des événements qui les ont suscitées pour faciliter ultérieurement leur compréhension et l'évaluation de l'efficacité des solutions mises en œuvre. Personnellement, je ne le fais pas pour éviter de rappeler ces événements à caractère négatifs (nous avons été les témoins de dysfonctionnements) et continuer à émettre des vibrations positives. Si l'audité s'est engagé formellement dans une volonté de faire quelque chose, cela suffit. Pour moi en tout cas.

L'évaluation

L'évaluation de l'efficacité des systèmes de management est une obligation. En général, elle se fait dans l'énoncé de la conclusion. Vous donnez un avis :

« Votre système est un peu, beaucoup, passionnément ou pas du tout efficace. »

Et vous en expliquez les raisons.

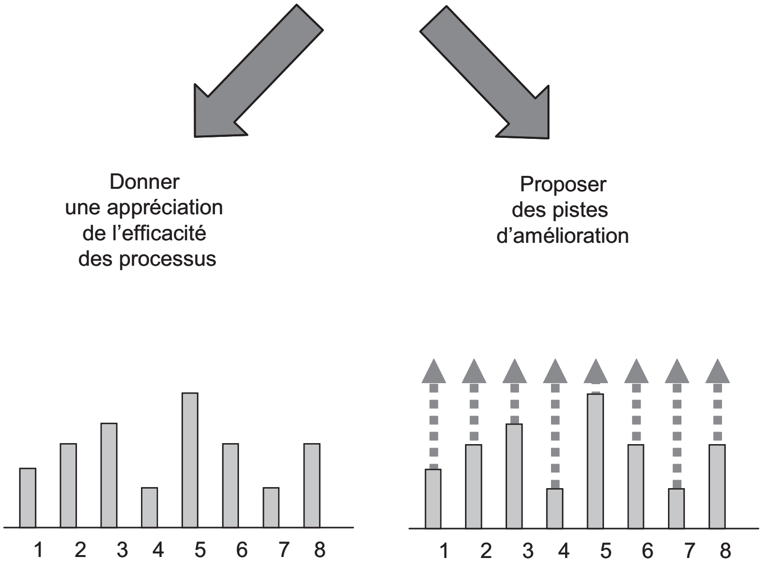


Figure 3.3 Les résultats attendus d'un audit

Il existe aussi des approches analogues ou identiques à celles pratiquées par les organismes tierce partie. On appelle très souvent cela une évaluation de la maturité du système de management. Personnellement, je n'aime pas cette appellation. C'est encore une invention de qualiticien pour les systèmes de management de la qualité et qui ne correspond à rien de concret. Qu'est-ce que peut être un système mature (ou mûr) ? De plus, ces évaluations donnent comme minimum le niveau d'une organisation conforme aux référentiels. Ensuite, il y a deux étages qui proposent une « Efficacité Confirmée en Amélioration Soutenue » puis un système « Orienté Performance Optimale ».

Les paramètres qui font l'objet d'une évaluation de la performance sont tirés des chapitres de la norme. On n'y trouve aucun élément à caractère économique par exemple.

Bref, on peut mieux faire.

Je vous propose ci-dessous une autre approche qui permet de quantifier cette évaluation. Il faut toujours se méfier des systèmes de notation qui sont forcément réducteurs. Cependant, cette approche permet non seulement d'évaluer la performance d'un domaine audité mais aussi d'évaluer les progrès d'une période à une autre ainsi que la performance globale de l'organisme audité.

Bien entendu, vous l'avez déjà compris un peu haut, la performance s'évalue sur la base de caractéristiques définies au départ.

Ces caractéristiques, nous les avons, et ce sont les sept principes du management QSEDD performant. Autrement dit, nous devons attribuer un niveau de performance à chacun de ces principes lorsque l'audit est terminé et que nous avons parfaitement bien compris ce qui se passait dans le processus ou l'organisme audité.

Tout d'abord, l'évaluation se fait sur quatre niveaux (figure 3.4).

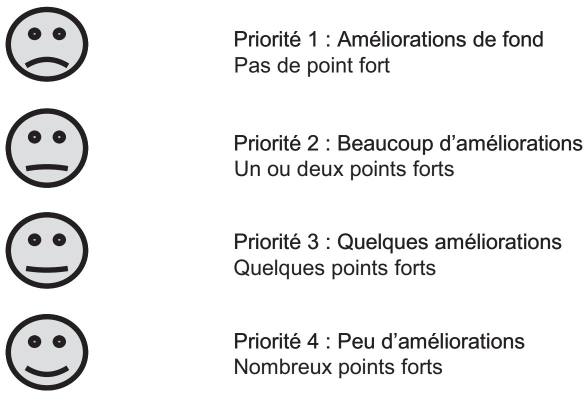


Figure 3.4 L'appréciation de l'efficacité d'un processus : quatre niveaux sur chacun des sept critères de la performance

Nous sommes en fin d'audit, je le rappelle, et vous avez une idée précise de la performance après avoir écouté toutes les réponses aux questions que vous avez posées.

Pour chacun des sept critères, vous tentez d'abord de positionner votre évaluation sur un des deux niveaux extrêmes. Autrement dit, vous décidez si ce que vous avez vu, entendu et constaté est plutôt nul ou plutôt exemplaire. Si c'est nul, vous consignez un niveau 1 et si c'est exemplaire, vous consignez un niveau 4. Ces deux extrêmes sont faciles à positionner. Ensuite, si votre évaluation ne retient ni l'un ni l'autre, vous tentez de positionner la performance dans une case qui sera « Plutôt bonne » c'est-à-dire au-dessus de la moyenne ou dans une case « Plutôt mauvaise » c'est-à-dire en dessous de la moyenne. Là encore, cette évaluation intuitive est assez facile. Le positionnement dans un des quatre niveaux de performance est assez fiable. Utiliser un nombre supérieur de niveau rendrait, à mon humble avis, un positionnement plus délicat et surtout plus difficile à argumenter.

Je n'oublie pas d'émettre des ondes positives et en conséquence, je ne dirai pas à l'audité que sa performance est nulle. Je dirai que le niveau de priorité d'actions d'améliorations est important (niveau de priorité 1). Si l'évaluation donne un résultat exemplaire, j'attribuerai une priorité 4 (il n'y a rien à améliorer, tout est bon).

L'évaluation se pratique pour chacun des sept principes. Par exemple, si je prends le principe de l'adaptation au milieu, l'évaluation sera positionnée en priorité 1 si les audités ne connaissent pas ou pas bien la réglementation relative à leur système de management QSEDD, s'ils n'ont pas de méthode pour l'identifier ni pour la mettre à jour, s'ils ne soucient pas de faire passer l'information, etc.

Elle sera positionnée en priorité 4 si tout est parfait, les métamodèles réglementaires, technologiques et autres parfaitement identifiés et les techniques de veille excellentes, les mises à jour fréquentes, l'information transmise et connue des intéressées, etc.

Elle sera ensuite soit en 2 ou en 3 selon si c'est plutôt « pas bien » ou plutôt « bien ».

Normalement, vous devez avoir enregistré des pistes de progrès si votre évaluation d'un principe est en 1 ou 2. Cela confirme votre évaluation. À l'inverse, si vous avez placé le curseur sur 3 ou 4, vous avez certainement noté de nombreux points forts. Cela permet de vérifier la pertinence de l'évaluation.

Le tableau 3.2 présente un exemple d'évaluation.

Tableau 3.2 Exemple d'évaluation en fin d'audit

<table>
<tr><td colspan="5">Points forts : Les objectifs de pannes (arrêts de chaînes) imputables au laboratoire très en dessous du seuil (0.04 pour 0.3 % prévus).</td></tr>
<tr><td colspan="5">Points de progrès : Il est prévu de réfléchir à la mise en place d'une méthode qualitative d'évaluation des fournisseurs. Cahier d'enregistrement des points forts et faibles des fournisseurs.</td></tr>
<tr><th>Évaluation de l'efficacité du processus</th><th>1e priorité</th><th>2e priorité</th><th>3e priorité</th><th>4e priorité</th></tr>
<tr><td>1. Pilotage et stratégie</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr>
<tr><td>2. Satisfaction clients</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr>
<tr><td>3. Adaptation au milieu</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr>
<tr><td>4. Implication du personnel</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr>
</table>

Tableau 3.2 Exemple d'évaluation en fin d'audit (fin)

5. Optimisation des ressources		X		
6. Organisation			X	
7. Résultats			X	

Vous rendez donc une conclusion qui sera formalisée dans un rapport d'audit (voir plus loin). Cette évaluation vous servira d'information de départ lors de l'audit suivant. Vous pourrez ainsi adapter le plan d'audit en fonction des points sensibles constatés. Il sera utile de passer plus de temps sur ces thèmes et vous ne risquerez pas grand-chose (si vous manquez de temps) de faire l'impasse sur les principes qui ont montré une note plutôt positive (3 ou 4).

En fin de période d'audit et avant la revue de direction, vous pourrez empiler toutes ces évaluations et en faire une synthèse qui servira de données d'entrée à cette revue.

Quelques recommandations sur la réunion de clôture. Au cours de cette réunion, lorsque vous commencez à évoquer les conclusions de l'audit, ne parlez pas des « grands chapitres de la norme ». Par exemple :

> « Les dispositions relatives aux grands chapitres de la norme sont appliquées. »

Cela ne signifie rien pour les audités (ni pour moi d'ailleurs). Il faut, très chers amis, que vous vous exprimiez en langage du peuple.

Ne proposez pas de solutions bien entendu. Vous n'êtes pas un expert (vous devez jouer ce rôle) et vous n'avez pas à vous immiscer dans les actions correctives. Cela est de la responsabilité des audités. Le moindre mal de cette attitude serait de faire dégénérer la réunion de clôture en un débat technique sans intérêt.

N'oubliez pas d'émettre des vibrations positives en présentant les points forts du processus audité. À ce propos, il faut absolument que vous ayez pris le soin d'en noter quelques-uns. Ils existent et sont très nombreux. Cela permet de relativiser les conclusions qui, bien qu'elles apparaissent sous la forme de pistes de progrès, sont malgré tout parfois ressenties comme des points faibles (c'est le cas, soyons francs). Donc, il est important d'équilibrer ces conclusions (à connotations négatives) par un certain nombre d'observations qui mettent en avant des éléments positifs (des points forts). Cela est nécessaire pour une bonne et simple raison, c'est la réalité. En effet, la plupart des organismes (ou des processus) que nous auditons sont bien organisés et font preuve d'une certaine efficacité. Nous autres auditeurs avons

une tendance bien naturelle à mettre le doigt où ça, comme on dit, fait mal. Pour rester objectif dans nos conclusions générales, il est normal de rapporter également des points forts.

Une technique positive d'animation consiste à présenter les conclusions comme un sandwich. Une couche de points forts, puis les pistes de progrès (les écarts dans l'ancien langage) puis encore une couche de points forts.

Cette astuce permet de démarrer le bilan sur une note positive, puis de rappeler ensuite les pistes de progrès et enfin de conclure sur une seconde note positive.

Vous direz en substance :

> « J'ai noté au cours de cet audit un certain nombre de points forts que je souhaite citer car ils sont intéressants (remarquables, exemplaires, étonnants, inhabituels, notables, étonnants, marquants, exceptionnels, etc.). Les voici (et vous les citez tous sauf un ou deux que vous gardez pour la fin – la couche inférieure du sandwich).

Les plus perspicaces d'entre vous auront compris qu'il en faut en conséquence au moins deux.

Vous poursuivez :

> « Voilà ensuite toutes les pistes de progrès que VOUS avez relevées. »

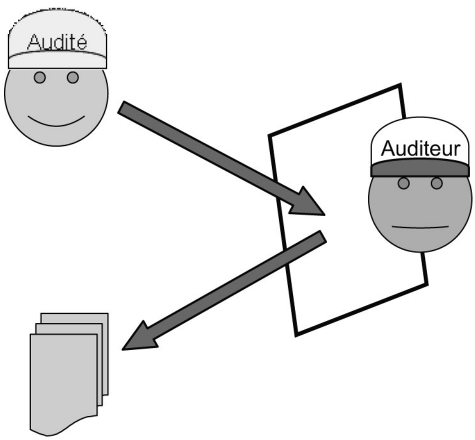


Figure 3.5 Sur le fond, le rapport donne les conclusions de l'audité, rapportées par l'auditeur

Je mets le « vous » en majuscules pour que vous n'oubliiez pas de rendre la paternité des pistes de progrès à l'audité (figure 3.5). En effet, si vous avez fait votre travail correctement, c'est l'audité qui, grâce à vos questions, a énoncé

les points sensibles et s'est engagé dans la promesse de pistes de progrès. Vous ne devez pas parler à la première personne du singulier. Bannissez à tout jamais les « J'ai trouvé ces pistes d'amélioration, j'ai noté, j'ai remarqué, j'ai observé que, etc. ». Si cela est insupportable pour votre ego, vous pouvez à la rigueur utiliser la première personne du pluriel. Un « Nous avons identifié…, etc. » est acceptable. Mais pas de « je ».

Jamais.

Et puis vous concluez par les mots :

> « Ah, j'oubliais un (ou deux) point fort remarquable que j'avais noté et que je n'ai pas cité en début de réunion, il s'agit de : blabla. »

L'auditeur aura soin également, pour faire preuve d'objectivité, de citer dans sa conclusion les modèles (le référentiel) auxquels aurait dû se conformer l'audité. Cela peut être un métamodèle, une procédure, un objectif, une compétence, etc.

Une anecdote pour insister encore sur l'importance d'émettre des ondes positives. Dans une réunion de clôture, en présence du grand patron, l'auditeur fait part d'un écart (et non d'une piste de progrès). Il explique que la responsable qualité n'a pas connaissance des informations sur la formation des clients sur les produits vendus par cette société. La réaction du patron est immédiate. Il se tourne vers cette jeune femme et lui dit : « Et le fait que ces infos ne vous parviennent pas ne vous a pas fait réagir ? »

Et là, on est mal… parce que je pense que cette personne réfléchira à deux fois lors du prochain audit avant de confier un tel dysfonctionnement à l'audité. Alors que si l'auditeur avait présenté les faits d'une manière positive, je suis persuadé que la réaction du patron aurait, elle aussi, été positive. Par exemple, l'auditeur aurait dû dire :

> « Vous avez proposé de modifier le circuit de l'information sur la formation des clients afin d'en avoir connaissance et d'assurer la maîtrise de ces dispositions. »

Et là, le patron n'aurait pas fait de reproche sur l'absence de réaction puisque justement cette réaction s'est faite via la piste de progrès.

Lorsque de nombreuses pistes de progrès sont identifiées (c'est toujours le cas dans les audits pratiqués avec bienveillance), il convient de les hiérarchiser. Nous savons que des pistes de progrès représentent un travail supplémentaire pour l'audité. En conséquence, il faut les classer par ordre d'importance. Ce classement doit être fait par l'audité. D'abord parce que c'est lui le « sachant »

et donc il connaît les risques de son poste ; ensuite parce qu'il pourra difficilement expliquer qu'il n'a pas mis en œuvre des actions de progrès alors que c'est lui qui les a détectées (voir paragraphe précédent) et hiérarchisées.

En ce qui concerne les pistes de progrès, je voudrais souligner le principe de formalisation. Je l'ai peut-être déjà dit quelque part mais comme c'est important, ce n'est pas grave si je radote un peu. Lorsque vous enregistrez une piste de progrès, vous notez simplement une intention de faire quelque chose, un engagement de l'audité à mettre en œuvre des actions d'amélioration. Il ne sait certainement pas encore lesquelles. En effet, dans la plupart des cas, les solutions ne sont pas simples et l'audité a besoin d'un temps de réflexion, seul ou avec ses coéquipiers, pour proposer des actions pertinentes. Sur le terrain, vous avez pris note de l'événement qui est significatif d'un dysfonctionnement ou d'un progrès possible (un « écart » dans le langage des anciens) et vous avez pris note de l'engagement de l'audité à faire quelque chose.

Par exemple, vous avez constaté avec l'audité que trois dossiers clients sur les quatre examinés ne comportaient pas de trace des engagements de l'organisme envers ses clients. Au cours de cet audit, vous avez bien entendu :

– correctement tiré le fil en laissant un blanc lors du constat afin que l'audité prenne conscience de manière irrémédiable de l'événement dont il est témoin ;
– interrogé l'audité après ce laps de temps de quelques secondes en lui demandant ce qu'il en pense. « Heu, il y a un problème, c'est sûr ! » ;
– poursuivi ce questionnement en lui demandant encore ce qu'il compte faire. « Je ne sais pas ! Il faut que je réfléchisse ! Il faudrait qu'on… etc. » ;
– noté son engagement à faire quelque chose. « Vous permettez que je note cette réflexion comme une piste de progrès potentielle ? » (là c'est vous qui parlez).

Vous avez donc enregistré cet engagement mais sur l'instant, le pilote ne sait pas comment il résoudra ce problème. Ce n'est pas grave et c'est très souvent le cas. Cette mention est bien suffisante dans le rapport d'audit.

3.4.2 Le rapport d'audit

- **Synopsis**

– Les informations administratives.
– Les points forts.

– Les pistes de progrès.
– L'évaluation de l'efficacité du domaine audité.
– La remise du rapport en fin de réunion de clôture.

- **Scénario**

Les conclusions de l'audit doivent être documentées sur un rapport d'audit. Un proverbe populaire affirme que les paroles s'envolent et que les écrits restent. La formulation du rapport doit valoriser l'audité. Plusieurs astuces peuvent être utilisées, sans aucune perversité, au bénéfice de l'audité. Ce qui compte n'est-ce pas, c'est d'améliorer l'organisation dans le domaine audité et de corriger ce qui ne va pas. Ce dernier point peut être pris comme de l'amélioration également. En conséquence, il est bien facile de ne plus utiliser de termes négatifs pour caractériser ou décrire des écarts (aïe). Tout ce qui sera constaté sera classé : piste de progrès.

Et le tour est joué.

Nombre d'auditeurs chevronnés hésitent encore à employer ce langage. Pour eux, un écart est un écart, un point c'est tout. Il est nécessaire de dépasser ce constat pour travailler sur le résultat. Peu importe le mot que l'on emploie. Ce qui est important, c'est que les écarts constatés (pouah !) fassent l'objet d'actions correctives et que la situation redevienne conforme aux modèles. Ce qui est important, c'est que des améliorations soient engagées sur la base de points sensibles observés de manière factuelle. L'audité aura plus à cœur de mettre en œuvre des actions correctives si le langage est positif (valorisant pour lui) que s'il est négatif. Et puis, répétons-le, avec une attitude de « gendarme », l'auditeur sera beaucoup moins efficace en termes de nombre de constats d'amélioration ou de mises en conformité détectés. Il faut également, dans cet esprit, que l'auditeur pense à relever des points forts au cours de son audit. Il y en a toujours. C'est obligatoire car la plupart des gens qui travaillent font preuve de bon sens, de conscience professionnelle et d'ingéniosité.

Le rapport est le reflet de ce qui a été dit au cours de la réunion mais en condensé. Inutile de réaliser des rapports en vingt pages (figure 3.6). Rappelez-vous en permanence que vous êtes rémunéré et que chaque minute de votre temps de travail coûte très cher à votre entreprise. Il convient donc que vous formuliez uniquement les éléments qui feront l'objet d'actions à la suite de l'audit. Certains auditeurs rechignent à produire des rapports d'une ou deux pages (qui est l'option que nous avons choisie) et qui aiment à effectuer

des résumés et des synthèses de ce qu'ils ont constaté, qui aiment à énumérer les gens qu'ils ont rencontrés, qui aiment à inventorier les documents et les dossiers qu'ils ont consultés. À ces auditeurs-là, je dis : quel est l'intérêt de toutes ces lignes qui prennent du temps à écrire ? Quelles actions seront prises à la suite de ces formulations ?

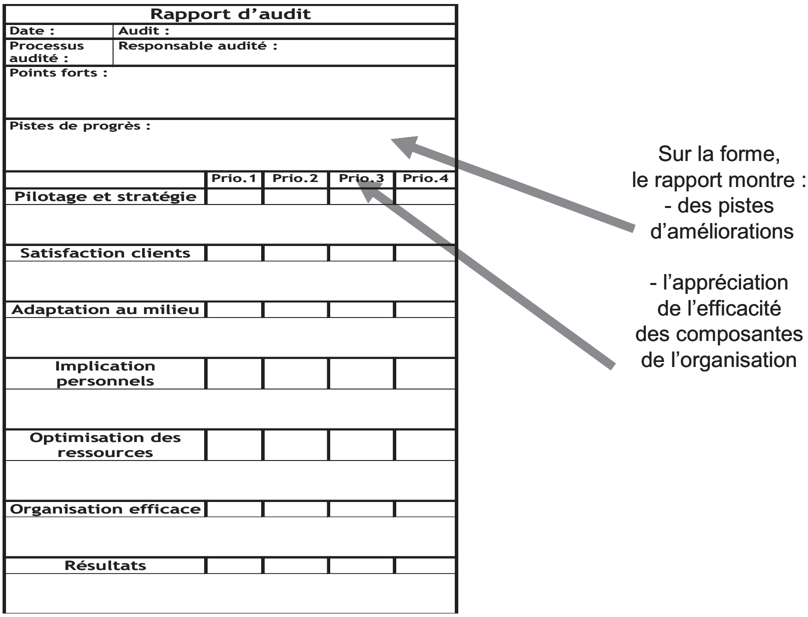


Figure 3.6 Exemple de rapport d'audit

Aucune n'est-ce pas ?

Les seuls éléments intéressants à formaliser sont les points forts, les pistes de progrès et l'évaluation de la performance du domaine audité. Concrètement (je suis obligé de donner l'exemple en utilisant souvent ce terme) cela représente quoi ? Dix lignes de points forts, dix lignes de pistes de progrès et quelques croix dans des rubriques qui détaillent la performance du processus ou de l'organisme.

Maximum.

Gardez tous à l'esprit que votre rapport doit être intelligible dans le temps par l'audité et par les auditeurs qui passeront après vous.

Les modèles de rapports d'audit qui vous sont proposés en tant qu'outils en annexe de cet ouvrage respectent la règle de simplicité et de rapidité.

Outre l'intérêt de ne pas gaspiller en dissertations inutiles votre temps qui est cher mais aussi très précieux, un rapport d'audit simplifié vous permettra de revenir à votre bureau l'esprit débarrassé de tout souci de la rédaction du rapport.

Auparavant, que se passait-il ? À la fin de l'audit, vous retrouviez votre ordinateur avec un empilement d'une centaine de mails arrivés la veille, sans compter quelques dossiers supplémentaires que votre patron avait eu la délicatesse de déposer subrepticement sur votre bureau en votre absence. Vous décidiez alors de remettre au lendemain la rédaction du rapport d'audit le temps de régler quelques affaires parmi les plus urgentes. Le lendemain, le retard ne s'étant pas résorbé, vous vous accordiez un délai supplémentaire avant d'attaquer la rédaction du rapport. La semaine s'écoulait ainsi et lorsque quinze jours plus tard vous vous décidiez enfin à rédiger le rapport, vous ne vous souveniez plus de ce que vous aviez observé, surtout si, comme moi, vous prenez un minimum de notes.

Un rapport d'audit de deux pages (tel que je vous propose) demande environ un quart d'heure de travail. Il est donc facilement réalisable entre la fin de l'audit et le début de la réunion de clôture.

Ces modèles de rapports sont élaborés pour être utilisés dans tous les cas de figures.

Les rapports rappellent les métamodèles pris en compte et donnent les pistes d'amélioration en regards des différentes phases du PDCA. Ils rappellent les pistes de progrès qui peuvent être rédigées de deux manières. Soit vous rappelez l'événement caractéristique observé [l'écart, quoi ! (Ne m'obligez pas constamment à prononcer ce mot que je m'évertue à éliminer de mon vocabulaire d'auditeur et du vôtre)] et la piste de progrès sur laquelle s'est engagé l'audité, soit vous formalisez uniquement la piste de progrès. Ma bienveillance naturelle me pousse vers cette seconde solution et je n'utiliserai la première qu'en cas de pertes de mémoire chroniques de l'audité, c'est-à-dire au cas (fort improbable par ailleurs) où il ferait preuve d'une mauvaise foi qui n'existe que dans la réalité quotidienne des activités professionnelles.

N'oubliez pas également de rédiger des pistes de progrès de manière positive (« *good vibrations* » comme disaient les Beach Boys du pays des sixties).

Les rapports rappellent les points forts observés.

En ce qui concerne ces éléments, un rapport d'audit peut être le support d'une bonne pratique observée au cours de l'audit. Le benchmarking interne et externe reste souvent une volonté sans aboutissement. Il est difficile en effet de

prendre du temps pour aller observer ce qui se passe ailleurs, en dehors de notre sphère d'activité. L'audit interne est une superbe occasion de s'adonner à ce sport collectif. Vous pourrez ainsi, lorsque l'occasion vous en est donnée, relater une pratique exemplaire qui vous semble intéressante à partager et à exporter en d'autres lieux. Cela doit être fait avec l'autorisation du pilote bien entendu et surtout lorsque l'observation est effectuée au cours d'audits croisés. Lorsqu'il n'y a pas de bonne pratique observée pouvant faire l'objet d'un benchmark, il ne s'agit pas de noter « Néant » dans cette rubrique. Cela ne serait pas très gentil à l'égard du responsable audité. Dans cette éventualité, vous faites disparaître cette rubrique du rapport d'audit.

L'audit se termine à la fin de la réunion de clôture.

Qui doit disposer du rapport d'audit ?

En premier lieu, les clients qui sont le patron et le pilote du processus pour les audits de processus. Sauf indication contraire, les rapports d'audits ne doivent pas circuler sur la place publique. Ce n'est pas dommageable avec une approche bienveillante, mais je ne vois pas l'utilité de donner cette information à tout le monde. C'est du gaspillage de ressources puisque, à part le pilote et le manager (ou le manager seul dans le cas d'un audit de direction) les autres lecteurs ne seront pas concernés par des actions à prendre. Je ne parle pas du personnel des processus audités qui sont intéressés par les pistes de progrès mises en évidence. Dans ce cas, c'est au pilote de faire passer l'information comme il l'entend.

L'auditeur conserve un exemplaire du rapport. Il est possible que les rapports soient disponibles sur une plate-forme collaborative (sur un intranet par exemple). Dans ce cas, il convient de restreindre les accès à cette information.

Dans le cas des audits croisés, l'auditeur ne doit pas emporter le rapport. Celui-ci est propriété de l'entreprise d'accueil. Lorsqu'une bonne pratique a été détectée, l'auditeur croisé demandera l'autorisation de publier cette rubrique dont il pourrait emporter une copie.

Arrêt sur image : ce qu'il faut et ne faut pas écrire

Voici quelques exemples de constats d'audits qu'il convient de ne pas copier. Ce sont des copies de vrais rapports, bien entendu.

« Le mail adressé aux collaborateurs à propos du système d'information ne distingue pas les évolutions mineures et majeures. »

(Négatif, imprécis et jugement de valeur. Qu'entend-on par mineur et majeur ?)

« Les effets attendus des évolutions du système d'informations ne sont pas clairement identifiés et communiqués. »

(Négatif, imprécis et jugement de valeur. Quels sont les effets attendus ? Que veut dire le terme clairement ? Communiqués à qui ?)

« L'absence de la date prévisionnelle de fin d'action. »

(Négatif)

« Le délai moyen de traitement des fiches de progrès fixé à 80 jours n'a pas été atteint en 200X. Le non-respect de cet indicateur n'a fait l'objet d'aucune analyse. »

(*Négatif)*

« Le peu de fiches de progrès classées « sans suite » (environ 5 % du volume total) amène à s'interroger sur la qualité du filtrage des fiches de progrès émises. »

(Négatif, jugement de valeur. C'est quoi la qualité du filtrage ? Quel est son intérêt ?)

« L'indicateur relatif au processus AA prévu pour fin mars n'est actuellement pas défini. »

(Négatif)

« Le document MO 59-45-35 ayant fait l'objet d'une fiche de progrès n'est pas à jour sur le portail. »

(Négatif)

« Les décisions/actions issues de la revue des données d'entrée lors des revues de direction ne sont pas clairement formalisées. »

(Négatif, imprécis)

« Le suivi et l'évaluation de l'efficacité des actions décidées en revues de direction ne sont pas systématiques. »

(Négatif, imprécis)

« Les points prévus à aborder au cours de l'analyse conjointe des processus ne couvrent pas tous les aspects d'une revue de processus. »

(Négatif, imprécis)

« L'absence de pilotage du processus « XX » et notamment de suivi des objectifs du processus. »

(Négatif, imprécis)

« Toutes les améliorations du processus « YY » ne sont pas planifiées. »

(Négatif, imprécis)

« Les modalités de suivi et de vérification des améliorations du processus ne sont pas identifiées. »

(Négatif, imprécis)

« Le rôle du RH et du CGS n'est pas défini dans la procédure alors qu'ils interviennent dans sa mise en œuvre en étant garants de sa bonne application. »

(Négatif, jugement de valeur)

« La procédure ne précise pas la règle en cas d'absence du ZZ. »

(*Négatif, jugement de valeur. Quel est le risque pour le client ou la réglementation ?)*

« Les cahiers clients ne servent pas à l'évaluation des entreprises ce qui ne favorise pas la mise en place d'actions correctives. La taille du cahier n'est pas jugée

adéquate par les ZZ, la majorité des demandes clients s'effectuant en dehors des heures de permanence. »

(Négatif, imprécis et jugement de valeur. Adéquate par rapport à quoi ? Combien de demandes en dehors des heures ?)

« Impossibilité de contrôler que toutes les demandes clients sont recensées. »

(Négatif, imprécis et jugement de valeur. Quelles demandes ? Quel est l'intérêt de les contrôler toutes ? Qu'est-ce que cela rapportera aux clients ?)

« La version imprimable de la procédure d'audit n'est pas signée ce qui peut laisser peut-être penser qu'elle n'est pas validée officiellement. »

(Négatif, jugement de valeur)

« La liste des auditeurs n'est pas exhaustive au risque de ne pas pouvoir s'assurer de la qualification et de la formation des auditeurs qualité. »

(Négatif)

« Le planning prévisionnel présenté en revue de processus ne correspond pas à celui mis en œuvre. »

(Négatif)

« Les acteurs prévus dans les fiches d'actions ne sont pas toujours mentionnés dans les supports. »

(Négatif, imprécis et jugement de valeur. Combien de fois cela arrive-t-il ? Est-ce utile ?)

« La rubrique « suivi des actions » n'est pas utilisée par manque de compréhension. »

(Négatif, jugement de valeur)

« Le manque de temps n'a pas permis la mise en œuvre de la procédure. »

(Négatif, jugement de valeur)

« Forte invitation à rédiger des fiches d'actions. »

(Conseil)

« Il serait utile de penser à une communication organisée et régulière auprès des collaborateurs. »

(Conseil, imprécis)

« Il serait souhaitable que les délais de réponses soient indiqués dans la procédure. »

(Conseil, jugement de valeur)

« En page 16, à la 3e ligne, remplacer l'acteur RG par l'assistante du DR. »

(Conseil)

« Le suivi des contrats est insuffisant ce qui conduit notamment à des situations où il y a continuité de la prestation. »

(*Négatif, imprécis et jugement de valeur. Qu'entend-on par « insuffisant » ? Quelles situations ?)*

« Les contrats type ne sont pas maîtrisés. »

(Négatif, imprécis. Lesquels ? Combien ?)

« La comptabilité n'est pas systématiquement prévenue par le RT des nouveaux éléments de facturation. »

(Négatif, imprécis. Lesquels ?)

« La sélection des fournisseurs se fait indépendamment des résultats de l'évaluation. »
(Négatif, imprécis)
« Mettre en place un outil informatique de suivi des contrats. »
(Conseil)
« Mettre le dossier d'appel d'offre dans la documentation qualité. »
(Conseil)
« Défaut de signature des comptes rendus. »
(Négatif)
« Il y a eu confusion avec le tableau type. »
(Négatif, jugement de valeur)
« Il est préconisé de diffuser le tableau type. »
(Conseil)
« Il est préconisé de désigner un responsable pour les actions clés. »
(Conseil)
« Il est conseillé de vérifier si un plan de sécurité ne devrait pas être installé dans chaque local. »
(Conseil)
« L'éclairage du local semble insuffisant à certains endroits. »
(Négatif, jugement de valeur)
« Améliorer la lecture du logigramme « Machin » »
(Conseil)
« La matrice des risques n'est plus à jour depuis le départ de Madame Mougin. »
(Négatif, jugement de valeur)
« Les pilotes de processus ont le sentiment de ne pas être suffisamment reconnus dans la réalisation de leurs missions. »
(Jugement de valeur)
« Tous les incidents ne sont pas enregistrés. »
(Formulation négative et pas d'exemple)
« Peu de fiches de progrès sont émises. »
(Formulation négative et pas d'exemple)
« La mise à jour des procédures par le pilote n'est pas suffisamment réactive. »
(Négatif, imprécis)
« Améliorer la répartition de l'effectif pour le dépouillement du courrier. »
(Conseil)
« Améliorer la distribution du courrier en mettant à disposition un véhicule adapté au transport du courrier. »
(Conseil)
« La promiscuité et le manque d'espace amène parfois des tensions qui dans l'avenir pourraient augmenter. »
(Négatif et jugement)
« Les outils informatiques existent mais ne sont pas suffisants ou sont mal adaptés. »
(Négatif, imprécis et jugement de valeur)

« L'organisation spatiale des locaux ne permet pas un accueil satisfaisant des usagers. »
(Négatif, imprécis et jugement de valeur)
« Il n'existe pas d'outil de surveillance des dysfonctionnements. »
(Négatif, imprécis)
« Il existe encore peu de guides, de mode opératoires ou de procédures permettant de connaître la marche à suivre dans certaines conditions délicates et de capitaliser la connaissance et la compétence. »
(Négatif, imprécis. Est-ce utile ? Pour quelles fins ? La capitalisation est-elle nécessaire ?)
« Absence de statistique dans ce domaine. »
(Négatif, imprécis et jugement de valeur)
« Réserve d'enveloppe XY limitée à 400 avec risque de rupture de stock et d'achats hors marché. »
(Négatif, jugement de valeur)
« Le manque de personnel pourrait influer sur la satisfaction des clients. »
(Négatif, imprécis et jugement de valeur)
« Bien que le pilotage soit assuré, l'absence d'indicateur de performance sur les deux processus rend difficilement lisibles le leadership et l'amélioration continue de l'ensemble. »
(Négatif, imprécis, pas clair et jugement de valeur)

La meilleure pour la fin. Un vrai problème fondamental pour la société. Là, les auditeurs ne rigolent pas. Des Pitt bulls !
« Les modifications apportées à la procédure « XYZ » ne répondent pas à toutes les exigences de la procédure « Gestion documentaire » : les modifications sont en italiques mais pas en gras et la partie modifiée du logigramme n'est pas de couleur rouge sur le référentiel « THF » ».
(No comment !)
Je fais remarquer au passage que la plupart des écarts ne font pas état de dysfonctionnements de fond. Comme disait ma grand-mère, c'est de la roupie de sansonnet. Mais je les ai recopiés à partir de véritables rapports d'audits internes que j'ai volés chez des clients. J'ai pris ce qu'il y avait de mieux.
Il se peut aussi que grâce à mon aide, leurs organisations fonctionnent maintenant en frisant la perfection, ce qui expliquerait ce manque de dysfonctionnement majeur dans les rapports !
Pardon, qu'est-ce qu'elles ont mes chevilles ?

3.4.3 Le suivi des actions de progrès

- **Synopsis**

– Les plans d'actions de progrès.
– La validation du plan par les auditeurs.

– Le suivi des actions.
– L'évaluation de l'efficacité des actions.
– La prise en compte des actions lors de l'audit suivant.

- **Scénario**

Votre procédure d'audit interne (qui est encore obligatoire de par les exigences du référentiel 9001) prévoit que l'audité dispose d'un délai raisonnable (mettons une semaine) pour proposer formellement des actions correctives (pardon, des actions de progrès). Ce délai de réponse écoulé, l'audité devra avoir renseigné soit une fiche d'actions (ça date un peu) soit une base de données d'actions de progrès (c'est mieux, plus moderne). Les actions précisent de la manière la plus classique possible qui doit faire quoi et pour quand. Je ne vous explique pas la marche à suivre, vous la connaissez mieux que moi.

L'audité est passé du stade de l'intention au stade des propositions concrètes.

Il doit y avoir en général un plan d'actions pour chaque piste de progrès envisagée en fin d'audit. Ce n'est pas la règle absolue, faites confiance à votre bon sens pour savoir si tous les engagements se sont transformés en actions pertinentes.

Normalement, en principe, si nous étions tous des êtres raisonnables et responsables, notre travail d'auditeur s'arrêterait à la fin de la réunion de clôture, lors de la remise du rapport d'audit et après que l'audité vous a remercié chaleureusement et sincèrement de l'aide que vous lui avez apportée par vos questions justes, avisées, perspicaces, pertinentes, futées, diplomates, subtiles, expertes, adroites, lucides, clairvoyantes, pénétrantes, congruentes, habiles, aiguës, appropriées, fondées, sagaces, adéquates, en un mot disons-le : intelligentes.

Comme ce n'est pas le cas puisque nous ne sommes pas des êtres raisonnables – et il ne faut pas vous endormir même lorsque mes phrases sont un peu longues – nous devons encore donner de notre personne.

D'abord, il existe encore, dans de nombreux organismes, une règle qui donne à l'auditeur le droit de valider le plan d'actions proposé par l'audité. Je m'insurge contre de telles pratiques. Rendez-vous compte de la confiance accordée aux audités. Nous sommes à nouveau au temps de la théorie X et des contrôles. Non, Mesdames, non, Messieurs, cela n'est pas acceptable. L'audité est seul juge des actions qu'il doit mener. Elles sont enregistrées dans une base de données et nous souhaitons que notre patron jette de temps à autre un œil sur les rapports d'audits et sur les actions qui en découlent afin

de rappeler à l'ordre les audités qui ne seraient pas dans le droit chemin de l'amélioration continue. C'est son travail, pas le nôtre. Nous n'avons aucune compétence – nous sommes des « non-sachant », dois-je le rappeler – pour juger de la pertinence d'actions de progrès dans des domaines d'activités qui ne sont pas les nôtres. Nous n'avons aucun pouvoir hiérarchique sur les pilotes qui ont promis des actions de progrès. C'est à notre patron de faire pression sur les audités pour qu'ils tiennent leurs promesses. Vous avez là d'ailleurs un excellent marqueur (comme on dit en médecine) pour manifester l'implication de votre direction dans le management de la qualité.

Je signale au passage que cette pratique provient des audits tierce partie. Les procédures prévoient en effet que les propositions des audités soient revues et validées par les auditeurs. Dans ces cas-là, cela se justifie un peu parce le jeu n'est pas le même que dans les audits internes. La confiance est difficile voire impossible à faire passer dans la mesure où l'organisme qui vise une certification veut avant tout l'obtenir sans écart majeur et fait souvent un peu (beaucoup) d'obstruction aux investigations des auditeurs. Ceux-ci se retrouvent dans ce jeu que nous souhaitons éviter dans les audits internes bienveillants, celui du chat et de la souris. De plus comme les modèles (critères d'audits) le plus souvent utilisés sont les critères des référentiels, l'auditeur retrouve là sa casquette d'expert et il est incapable de jouer son vrai rôle de non sachant.

Le suivi des actions de progrès est en principe de la seule responsabilité des audités mais dans la pratique, les responsables qualité et les auditeurs participent aussi à ce suivi. L'avantage de cette option est qu'il est possible de constituer une base unique de données et de procéder à des analyses de l'ensemble des conclusions d'audits.

Il est important que ce type d'analyse soit effectué car cela permet de détecter des problèmes de fond (par exemple que la maintenance de premier niveau n'est pas très efficace ou que les documents ne sont pas pertinents, etc.).

Cela permet également de vérifier globalement l'efficacité des audits et en même temps celle des auditeurs. Cette efficacité est donnée par le nombre de propositions d'actions de progrès remontées des audits. Elle peut être fournie aussi par la mise en place de questionnaires très succincts sur la satisfaction des audités qui sont les clients des auditeurs (avec la direction de l'entreprise).

Il est important enfin que des retours d'information soient faits auprès des auditeurs sur les suites données à leurs conclusions et sur les actions de progrès mises en œuvre.

4

Les bases de l'auditeur

4.1 Le PDCA (principe)

« Quitte à voyager sur le Titanic*, autant le faire en première classe. »*
Sir Jack Waters

Les outils que nous mettons à la disposition des auditeurs et qui sont détaillés dans les pages qui suivent[7]. Il y en a quatre qui sont :

– outil n° 1 : Guide d'audit simplifié QSEDD ;
– outil n° 2 : MAP des critères QSEDD ;
– outil n° 3 : Liste des documents QSEDD ;
– outil n° 4 : Modèle de rapport d'audit QSEDD.

Ils vous donnent des moyens pour préparer les audits et les réaliser efficacement.

7. À télécharger sur le site Internet de la boutique AFNOR (http://www.boutique.afnor.org), rubrique « Espace lecteurs », avec le code 3465122.

- **Le premier** est le plus important (en termes d'utilisation et de taille). C'est le fil rouge. Il est à utiliser en phase de préparation d'audit. C'est un fichier Excel.
- **Le deuxième** est un fichier présenté sous forme de MAP. Il présente les principes et critères de la performance QSEDD. Il est à utiliser également lors de la préparation ou pour un apprentissage des éléments constitutifs de la performance.
- **Le troisième** est un fichier Excel qui présente les documents et enregistrements obligatoires exigés par les divers référentiels. Il s'utilise aussi lors de la préparation.
- **Le quatrième** est un modèle de rapport simplifié.

Tous ces outils incluent les deux bases fondamentales que nous avons abordées et que nous allons développer ci-dessous.

La première base est la mise en œuvre du PDCA dans l'audit.

La seconde base est le référentiel unique QSEDD c'est-à-dire les sept principes de la performance organisationnelle.

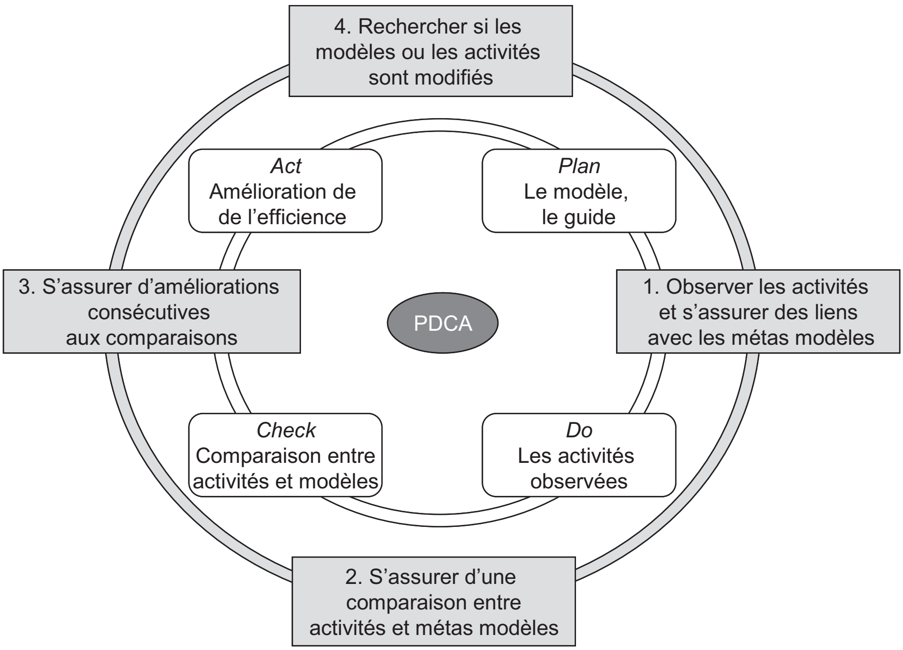


Figure 4.1 L'audit PDCA

Vous conduirez votre audit en passant successivement toutes les étapes du PDCA (figure 4.1). Comme nous l'avons évoqué un peu plus haut, vous commencerez par la seconde étape, celle du « *do* », en interrogeant les audités sur leurs métiers. Nous savons déjà que nous devons nous entretenir avec un échantillonnage représentatif des personnels d'un processus ou d'un organisme. Vous devrez donc avoir une idée précise des métiers existants dans l'organisme ou dans le processus audité.

Lorsque vous aurez acquis une connaissance suffisante des activités auditées, vous pourrez passer à la première étape du PDCA, celle du « *Plan* ». Vous évaluerez la perception des métamodèles par les audités ainsi que les relations entre métamodèles (lorsqu'ils existent) et modèles internes (procédures, pratiques, modes opératoires, protocoles, etc.). Cette phase permet d'évaluer la cohérence et la pertinence des activités auditées. Elles doivent être en étroite adéquation avec les métamodèles qui sont les références absolues de travail. Les personnels interrogés doivent avoir une connaissance pointue de la relation entre leur travail (les tâches effectuées) et les contraintes des métamodèles. Ils doivent avoir la conscience de leur contribution aux performances de l'organisme. Si les métamodèles ne sont pas perçus par les pilotes ou les managers, l'audit s'arrête là. Il est inutile de continuer puisque les autres étapes ne sont pas applicables en l'absence de modèle.

Votre travail d'auditeur est alors de convaincre les pilotes et managers en question que l'absence de métamodèles rend impossible la recherche de l'efficacité. Ce n'est pas une tâche facile. Bien entendu, si les audités sont convaincus de cette nécessité, vous noterez alors une piste de progrès.

Cette phase terminée, vous passerez à la troisième, celle du « *Check* ». Vous chercherez à identifier si des dispositions existent pour comparer en permanence les pratiques du terrain avec les modèles et les métamodèles. Cette comparaison est obtenue en général par les indicateurs et les tableaux de bord. Cependant, elle peut être obtenue également par le biais d'autres moyens tels que les analyses de problèmes ou de non-conformités, les analyses de réclamations, etc.

Votre travail lors de cette phase consiste à identifier l'existence de comparatifs mais aussi à évaluer l'étendue des comparatifs. Est-ce que les indicateurs ou les analyses couvrent bien tous les métamodèles et modèles à tous les niveaux et dans toutes les activités ou processus audités ? Bien entendu la non-existence, la non-pertinence et l'insuffisance de comparatifs sont des pistes de progrès qui demandent une prise de conscience des audités.

Enfin, la dernière phase, celle du « *Act* » concerne l'existence d'actions engagées suite aux écarts enregistrés à l'aide des outils comparatifs.

Les actions de progrès (actions correctives, actions préventives ou actions d'amélioration de fond) doivent être, elles aussi, pertinentes. Elles doivent modifier les pratiques de travail, les modèles internes, la communication etc. Les actions gratuites, celles qui sont engagées pour faire mieux qu'avant ne sont pas forcément et pas toutes de la plus grande utilité. Il ne faut pas améliorer pour améliorer car cela peut coûter cher et ne pas rapporter gros, contrairement au loto.

4.2 Le PDCA et les métamodèles

« Quand vous en avez par-dessus la tête, évitez d'ouvrir la bouche. »
Nestor Mabure

Lors de la préparation, vous devrez d'abord vous faire une idée des métamodèles auxquels sont soumises les activités de l'organisme. Il n'est pas nécessaire de les connaître par cœur. Il n'est pas nécessaire de faire un audit avant l'audit pour que vous soyez capable de répondre à la place de l'audité. Il s'agit simplement d'avoir une idée assez précise de ce que peuvent être les clients de l'organisme que vous souhaitez auditer. Il s'agit simplement d'avoir une idée assez précise des réglementations applicables aux prestations vendues ou offertes. Ne vous fatiguez pas à établir une liste exhaustive de ces réglementations, décrets et normes. C'est le boulot de l'audité ou d'un processus de l'organisme audité. Vous devrez également par exemple savoir si les activités que vous allez découvrir au cours de l'audit sont soumises à une forte évolution technologique. Vous y serez bien entendu sensible si vous avez en face de vous un organisme avec une importante activité de R&D.

4.2.1 Exigences des clients

Lorsque nous avons découvert les métamodèles pour la première fois quelques pages auparavant, j'avais évoqué l'existence de deux familles. Les clients et les contraintes. Il est possible de détailler et de classer les métamodèles de type « contraintes » en plusieurs catégories distinctes.

La première famille de métamodèles est celle donc de l'exigence des clients (figure 4.2). Les métamodèles relatifs aux clients existent obligatoirement. Tous les organismes travaillent pour l'extérieur, c'est-à-dire pour les autres (ceux qui achètent, bénéficient, utilisent, influencent ses prestations) c'est-à-dire pour les clients, les usagers, les citoyens, les élus, etc. L'organisme et les audités doivent avoir identifié les entités considérées comme les clients et vous vous assurerez

que cette liste est pertinente. L'organisme n'a pas le loisir de choisir ses clients. Par exemple, lorsqu'un Conseil Général affirme que ses clients sont uniquement les élus, il n'est pas dans le vrai. Ses clients sont aussi les citoyens, les autres collectivités avec qui il est en relations, les autres institutions, les entreprises du département (lorsque ce Conseil fait du développement économique), les associations diverses comme par exemple celles des parents d'élèves, etc.

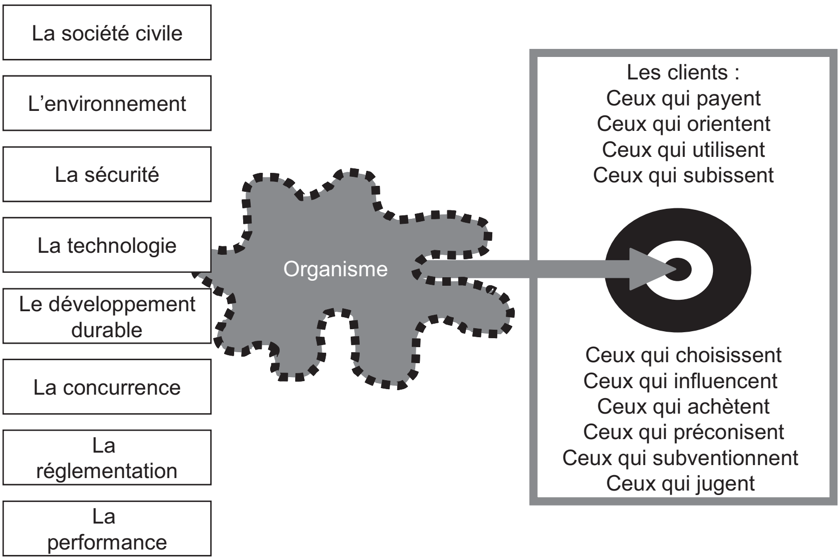


Figure 4.2 Les métamodèles « client » et « contraintes »

Par exemple, si vous auditez un centre d'apprentissage, vous aurez conscience que, parmi les différents clients que l'audité vous citera, il devra faire mention des jeunes (les élèves) bien entendu, mais aussi des familles, des entreprises qui accueillent les jeunes, des financeurs (Conseil régional et État par exemple), des syndicats qui sont associés à la Direction de l'établissement, des associations de parents d'élèves, etc. Si vous auditez une entreprise qui fabrique des prothèses médicales, vous entendrez l'audité évoquer les handicapés, les associations de handicapés, les grossistes ou revendeurs, les médecins prescripteurs, les revues spécialisées, etc.

Il n'est pas utile d'être un spécialiste pour faire agir votre bon sens et demander par exemple quelles sont les instances ou entités extérieures qui peuvent avoir une influence sur l'activité à court et long terme et ainsi être considérées comme des clients. Vous pouvez également demander comment l'audité s'est assuré de l'exhaustivité de cette liste.

L'organisme doit impérativement identifier les exigences de toutes ces catégories de clients qu'il peut (doit) hiérarchiser bien entendu. Il doit le faire avec des approches (méthodes, outils, pratiques, etc.) qui apportent une certaine fiabilité dans les résultats obtenus lesquels deviennent des métamodèles qui guident son organisation et ses modes de fonctionnement internes.

L'absence de métamodèle ou l'existence de métamodèles incomplets constitue un écart (ouille !) majeur dont il faudra convaincre l'audité. J'utilise ce terme d'« écart » entre nous pour montrer que c'est important mais vous aurez compris que pour l'audité, cela constituera une « piste de progrès absolument prioritaire ».

En conséquence, lors de la phase de préparation, vous vous informerez sur l'activité du domaine audité et sur les diverses catégories de clients qui peuvent exister en regard des prestations de l'organisme.

Le fait qu'un organisme ne soit pas certifié ISO n'enlève rien à la nécessité de disposer de métamodèles relatifs aux clients. Dès l'instant où il est avéré que la direction de l'organisme recherche l'efficacité, elle doit d'abord se préoccuper de cette efficacité par rapport aux exigences des clients. Si l'organisme est certifié ISO 9001, cela signifie qu'il a choisi librement un référentiel (un guide) relatif à cette relation de qualité qu'il souhaite instaurer avec ceux pour qui il travaille et qui le rémunèrent de manière directe ou indirecte. La norme ISO devient alors un métamodèle supplémentaire que vous devrez connaître au moins dans les exigences et principes fondamentaux. Une connaissance détaillée est appréciée bien entendu mais elle n'est pas d'une obligation absolue. Vous devrez surtout être capable de retrouver dans la norme les éléments que vous jugez utiles dans une situation d'audit. Je ne dirai jamais assez que les outils essentiels de l'auditeur sont sa logique et son bon sens. La lecture et l'interprétation des normes ISO à la lettre ont conduit à des non-sens managériaux et opérationnels. Retrouvez le bon sens et la logique des textes de référence. Cherchez plutôt à évaluer la manière dont les audités se sont appropriés l'esprit des exigences et comment ils l'ont mis en œuvre dans leur quotidien c'est-à-dire dans les activités que vous auditez.

4.2.2 La réglementation

La seconde famille est celle concernant la réglementation. La prestation auditée est-elle couverte par une législation ou une réglementation ? Dans le cas d'une collectivité territoriale ou d'un service de l'État, cette situation est quasiment systématique car la mission d'un service public consiste la plupart du temps à

faire appliquer la loi. C'est également le cas des entreprises classées ou présentant un risque pour les clients telles que l'agroalimentaire. C'est aussi le cas pour les entreprises qui fabriquent un produit devant être conforme à une norme obligatoire telle que les jouets. Il ne s'agit pas pour vous de connaître la loi et les normes mieux que les audités. Il s'agit d'en avoir une connaissance globale afin d'orienter les questions en ce sens. Le questionnement permettra de s'assurer que l'organisme utilise des méthodes et des outils fiables pour identifier les métamodèles normatifs et réglementaires, les inventorier de manière exhaustive, les mettre à jour, les diffuser aux personnels concernés, etc. Vous chercherez l'existence de méthodes et vous vous assurerez de la fiabilité de ces méthodes. Cela ne demande que de la logique et du bon sens, qualités éminemment répandues et reconnues dans le corps des auditeurs internes.

Vous devez questionner votre partenaire audité afin qu'il soit certain d'avoir mis en place les dispositions lui permettant de connaître toutes les normes, lois et réglementations relatives aux prestations effectuées par son organisme.

Les réponses que vous attendez sont des méthodes et des pratiques de travail. Que l'audité vous donne la liste des réglementations applicables est une bonne chose, certes, mais cela ne vous sera pas très utile car vous serez bien incapable de savoir si la liste en question est complète ou si c'est une copie d'un document juridique quelconque.

À propos de méthode, j'insiste, au risque de me répéter (mais l'apprentissage n'est-il pas une forme continue de répétitions ?), sur le fait que les réponses que nous attendons à nos questions sont des réponses méthodologiques. Puisque nous sommes des « non-sachant », nous ne pouvons pas juger du fond mais de la forme. Un audité qui nous explique comment (par quelles méthodes et moyens) il assure la veille réglementaire et comment (par quelles méthodes et moyens) il assure que les résultats de cette veille sont portés à la connaissance des personnes concernées, cet audité-là nous rassure.

C'est la limite de nos pratiques. Cependant, je peux vous rassurer à mon tour en vous affirmant que tout en restant dans ces limites, vous pourrez faire preuve d'une très grande efficacité en matière de détection d'éléments de contre-performance (des écarts – bon sang, ne m'obligez pas à utiliser ce mot détestable en permanence !). Le principe général du questionnement dans un audit est que l'audité réponde.

Une réponse à une question signifie tout bonnement qu'il existe une pratique. Les individus que nous rencontrons dans le cadre des audits internes ne sont pas des comédiens professionnels pour la grande majorité d'entre eux (quoi que…)

et le fait qu'ils nous apportent une réponse immédiate et argumentée à une question de type « comment ? » démontre qu'il y a une méthode et que cette méthode a (peut-être) été réfléchie avant d'être mise en œuvre. Pour vous en convaincre, vous demanderez à l'audité comment il a mis au point cette pratique.

4.2.3 La santé et sécurité des personnels

La troisième famille est celle de la santé et de la sécurité des personnels. Les métamodèles obligatoires sont ceux relatifs à la réglementation concernant les salariés. Il conviendra en début d'audit de préciser dans les objectifs si les thèmes de la santé et de la sécurité au travail doivent être abordés et si l'organisme utilise un référentiel normatif tel que l'OHSAS 18001 par exemple. En cas de réponse affirmative du commanditaire, l'audité procédera d'une manière analogue à celle utilisée pour les exigences des clients. Il identifiera d'abord la nature des activités de l'organisme audité et s'assurera de l'existence de tâches soumises à réglementation (travail en hauteur, etc.). Il s'assurera ainsi, lors de l'audit, de la connaissance des métamodèles (réglementaires et/ou normatifs), de leur mise à jour, de leur diffusion, etc.

4.2.4 Le management environnemental

La quatrième famille est celle concernant le management environnemental. C'est une option sauf, bien entendu, si le domaine d'audit est un site classé, auquel cas il aura des obligations de conformités réglementaires et éventuellement normatives.

L'audit des pratiques de management environnemental est une option qui doit être demandée par le commanditaire et qui doit figurer dans les objectifs d'audit. Ces objectifs préciseront si le management doit être conforme à un référentiel (en l'occurrence la norme ISO 14001).

Le cas échéant, la norme et la réglementation nationale et locale deviennent des métamodèles à prendre en considération avec les mêmes modalités que pour les familles précédentes.

4.2.5 Le développement durable

La cinquième famille est celle du développement durable. Il n'existe actuellement aucune norme pouvant servir de métamodèle, le référentiel ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des entreprises devrait paraître en 2009. Si ce thème est dans l'objectif de l'audit, l'auditeur devra s'assurer de l'existence de

modèles internes qui font référence à des valeurs et des principes relatifs au développement durable (par exemple contenus dans les lignes directrices du SD 21) et s'assurer de la pertinence de ces choix et de leur compatibilité en regard des autres métamodèles et notamment ceux concernant les clients. Le développement durable est forcément un compromis avec d'autres facteurs auxquels il s'oppose (le développement durable le plus efficace étant l'absence de développement !). L'auditeur devra ainsi s'assurer de l'équilibre entre les divers éléments impactés sans porter de jugement bien entendu. Il questionnera pour permettre à l'audité de vérifier la rigueur et l'objectivité de ses propres choix en matière de développement durable.

4.2.6 L'excellence et la performance

La sixième famille est celle qui concerne l'excellence ou la performance. Cette famille de métamodèles peut vous surprendre. Pourtant, elle n'est pas visible dans l'organisation parce qu'elle est omniprésente. En effet, nous considérons que les organismes privés sont confrontés à une concurrence souvent féroce (ce n'est rien de le dire) et qu'ils doivent absolument résister à cette concurrence en recherchant en permanence la performance stratégique et opérationnelle. Nous considérons que les organismes publics doivent contribuer à cette résistance nationale et européenne en gérant eux aussi leurs activités avec performance. Nul n'est assez idiot aujourd'hui pour parler de rentabilité à propos de service public, mais être au service du public ne signifie pas qu'il faille dépenser l'argent des contribuables citoyens et entreprises de n'importe quelles manières. J'ai entendu à la radio, à propos de la fermeture éventuelle de gares, un député affirmer qu'il était inadmissible de procéder ainsi et que le service public n'avait pas à être rentable (c'était le mot utilisé). Cependant, il faut quand même oser se demander quel est le coût de ce service et décider de ce qui doit être fait en matière de transport de voyageurs par le rail. Il ne peut pas y avoir une gare dans chaque commune ni un bureau de Poste au rez-de-chaussée de chaque immeuble. Je suis bien incapable de répondre à cette question, mais il faut bien se la poser de temps à autre, surtout avec l'évolution constante des technologies et des habitudes.

Bref, il est impossible de passer outre la question de la performance qui devient aujourd'hui capitale dans la mesure où les marges de manœuvre des organisations – publiques ou privées je le répète – sont de plus en plus réduites.

Nous avons donc inclus dans cette famille le référentiel du Prix Français de la Qualité et de la Performance (PFQP) qui correspond au référentiel d'Excellence EFQM (pour le privé) ou au référentiel d'Excellence CAF (Cadre

d'Autoévaluation des Fonctions publiques) pour le Public. Ils peuvent être des métamodèles transversaux pour l'organisme.

4.3 Les autres référentiels et contraintes extérieures

Les autres familles de métamodèles concernent tous les autres référentiels ou textes ou valeurs qui peuvent être utilisés de manière obligatoire ou volontaire par l'organisme dans le cadre de ses activités. Il n'existe pas de liste exhaustive et c'est à l'auditeur de préciser ce qui doit être pris en considération dans les objectifs et de savoir si ces métamodèles ne lui posent pas de problème de compétence.

Ces métamodèles concernent la plupart du temps des exigences relatives aux aspects spécifiques des métiers des organismes.

- Par exemple, la norme ISO 22000 pour les industries de l'agroalimentaire.
- Par exemple, la norme ISO 13485 pour les industries qui produisent des matériels médicaux.
- Par exemple QualiVille ou la charte Marianne pour les communes et les services déconcentrés de l'État.
- Par exemple des normes internes comme « Bienvenue à Besançon » ou le référentiel « CQC » : Courrier qualité certifiée.

Enfin, nous ne le répéterons jamais assez, toute préparation d'audit doit également commencer par une recherche de ce qui a été audité auparavant dans le périmètre de votre intervention (rapports d'audits internes ou tierce partie). Tout autre support, si tant est qu'il soit accessible, peut également être recherché pour comprendre le fonctionnement de l'entité ou du périmètre sur lequel vont porter vos entretiens (diagnostics, enquêtes, rapports, etc.).

Les métamodèles ne sont pas exclusivement des référentiels normatifs. Ce peuvent être aussi des contraintes extérieures du milieu environnant. La concurrence peut fournir des métamodèles (via ses produits et ses méthodes par exemple). La technologie et le monde en général peuvent produire des métamodèles. C'est le cas si l'organisme que vous auditez utilise un matériau qui peut devenir rare ou qui peut être remplacé par un succédané moins cher ou plus fiable ou qui peut être interdit pour des raisons de santé ou de sécurité des consommateurs. Cela s'est produit ces dernières années pour le nickel qui s'est avéré allergène. C'est le cas également si vous travaillez des technologies en pleine évolution (par exemple de la prise de vues numérique ou du traitement

de données informatique, etc.). Il faut surveiller l'état de l'art et essayer autant que faire se peut d'utiliser les dernières avancées en la matière.

4.4 Réalisation de l'audit PDCA

« Nul ne conçoit un enfant en un mois en mettant neuf femmes enceintes. »
Roswel Krankstein

4.4.1 Découvrir les activités internes

La première phase n'est pas celle de la planification mais celle de la connaissance des activités internes (figure 4.3). Elle correspond à l'étape du « faire (*do*) » du PDCA. Vous ne suivrez pas l'ordre des étapes du cycle de Deming car vous commencerez par la deuxième. C'est normal, c'est ainsi que doit se dérouler un audit afin d'instaurer la confiance avec l'audité et afin que vous, auditeur, acquériez une bonne connaissance de l'activité du domaine audité. Cette connaissance passe par l'identification des modèles internes. Les modèles internes sont les bonnes pratiques de travail, ce qui doit être fait dans le processus ou dans l'organisme audité. En effet, nulle part les individus ne travaillent comme ils l'entendent en faisant n'importe quoi et n'importe comment. Lorsque nous entrons, nouvel embauché dans un organisme, on nous explique ce que nous devons faire. On nous explique les modèles internes. Les modèles internes sont constitués par les procédures, les définitions de fonctions et de poste de travail, les consignes, les modes opératoires, les modes de contrôle, les protocoles, les réglementations internes, bref tous les documents qui décrivent des façons de faire et des méthodes de travail.

Cependant, les activités ne sont pas toujours décrites dans des procédures. Il faut alors considérer que les modèles internes sont constitués par les habitudes de travail, les traditions, la routine, les mentalités parfois, les façons de faire, les usages. Lorsqu'il n'existe pas de procédure documentée, vous avancez alors que la manière de travailler est le modèle. Vous considérez que la bonne pratique est mise en œuvre. Pour être plus clair, on part du principe que l'employé applique le modèle qu'on lui a dit d'appliquer (son chef, son prédécesseur, etc.).

C'est dans ces cas de figure que l'on se rend compte de la limite des audits de conformités qui étaient la pratique du passé. En l'absence de procédure, un auditeur ne pouvait que constater que tout allait bien (ou qu'il fallait absolument écrire une procédure).

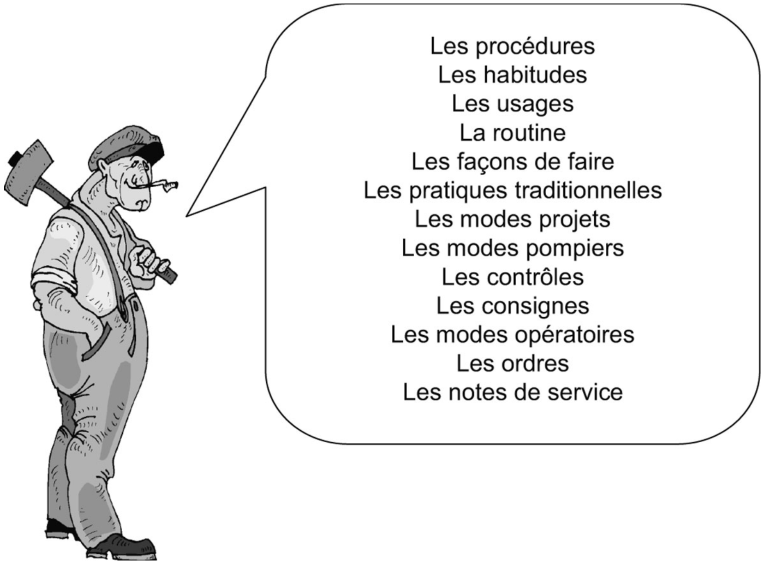


Figure 4.3 Prendre connaissance des activités

Dans le cas où vous êtes en présence de modèles internes formalisés (procédures documentées), vous ne devez pas faire de vérification de conformité. Vous devez seulement vous assurer de la pertinence de ces documents en regard de risques avérés en leur absence. Pour être plus clair, une procédure doit pallier un risque identifié. Vous vous assurerez que les procédures existantes sont connues des audités et que tous ceux qui sont concernés par la mise en application d'une procédure en connaissent le contenu et savent dans quelles situations ces procédures doivent être appliquées.

Lorsque des activités sont effectuées sans procédure, vous considérez que la pratique constitue le modèle interne (transmis oralement : on a toujours fait ainsi, c'est ce que m'a demandé mon chef, mon prédécesseur travaillait comme cela, etc.).

Dans cette phase active de l'audit, vous devez découvrir absolument toutes les pratiques de l'organisme ou du processus audité. Vous devez être capable d'expliquer ce que vous avez vu, entendu et compris à une tierce personne. Pour cela, comme nous l'avons évoqué précédemment, vous aurez interrogé toutes les catégories de personnels qui travaillent et vous les aurez fait travailler devant vous afin d'avoir une connaissance pratique et factuelle des activités en question.

4.4.2 S'assurer de la pertinence des pratiques

Lorsque cette connaissance des pratiques est acquise, vous vous assurez de leur pertinence par rapport aux métamodèles. Autrement dit, vous vous demandez quels sont les liens entre les activités auditées et les métamodèles (figure 4.4). Bien entendu, vous faites cela pour chaque poste audité, lors de chaque entretien individuel. Vous apprenez la pratique (le modèle interne) puis vous cherchez le métamodèle.

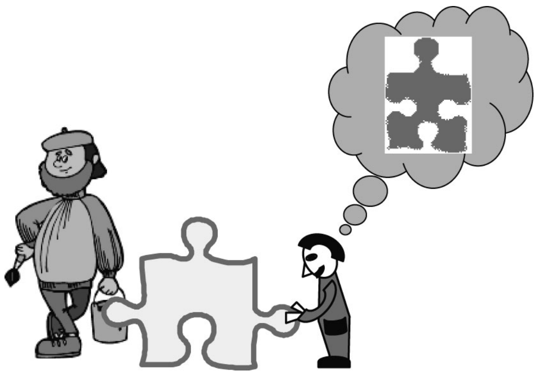


Figure 4.4 S'assurer que les métamodèles sont connus

C'est lors de cette seconde phase (qui est la première étape du cycle de Deming, celle du « *Plan* ») que l'auditeur essaie de savoir si les métamodèles sont identifiés, connus, mis à jour, transmis, transposés en modèles internes, etc. Une absence de métamodèle est une cause d'arrêt de l'audit. Inutile d'aller plus loin puisqu'en l'absence de modèle, les étapes suivantes ne peuvent exister (« *Check* » : comparaisons entre métamodèles et réalité, etc.).

La recherche de métamodèles permet de savoir si les audités ont conscience que leur activité est destinée à satisfaire à un ou plusieurs métamodèles. Bien entendu, vous ne demanderez pas à l'audité qu'il vous décrive ses métamodèles. Moi j'utilise ce terme parce que nous sommes entre nous, entre hommes (et femmes) de l'art. Vous aurez compris que vous devez parler le langage de l'audité.

Si vous avez à faire à un pilote de processus, c'est-à-dire à une personne devant comprendre et pratiquer les rudiments du management d'équipe, vous poserez par exemple les questions suivantes :

- « Quelles sont les exigences des clients que cette procédure (cette manière de travailler) permet de satisfaire ? »
- « En quoi cette pratique permet-elle de satisfaire aux exigences des clients ? »

- « En quoi cette activité contribue-t-elle à satisfaire aux exigences des clients et lesquelles ? »
- « Vous pouvez remplacer le mot : « client » par celui de « réglementation ». »
- « Quelles sont les exigences réglementaires que cette procédure (cette manière de travailler) permet de satisfaire ? »
- « En quoi cette pratique permet-elle de satisfaire aux exigences réglementaires ? »
- « En quoi cette activité contribue-t-elle à satisfaire aux exigences de la réglementation et lesquelles ? »

Si vous avez à faire avec un opérateur ou un employé qui n'a pas la même culture (peut être) de l'organisation et du management intégré, vous demanderez :

- « Si le travail que vous faites est mal fait, qu'en pensera le client ? »
- « Quelle est l'importance de votre travail pour le client ? »
- « Si vous ne faites pas cette tâche, qu'est-ce que cela va provoquer chez les clients ? »

Je sais, j'utilise des questions qui commencent par « si » alors que je vous ai déconseillé de le faire. Cependant, vous pouvez déroger aux règles lorsque cela est fait dans un esprit bienveillant et si cela peut vous mieux faire comprendre de l'audité.

Vous pouvez procéder de la même manière pour l'environnement ou la sécurité. Par exemple :

- « Quel type d'accident du travail peut se produire sur votre poste ? »
- « Quel danger courez-vous en travaillant ici (ou là, c'est comme vous voulez, prenez des initiatives) ? »
- « Quelles sont les matières qui sont dangereuses pour l'environnement sur votre poste de travail ? »

Et vous attendez les réponses qui sont en fait des métamodèles. Les métamodèles doivent être connus des pilotes. Cela fait (devrait faire) partie de leurs missions. En ce qui concerne les personnels, on peut être un peu plus tolérant sauf en ce qui concerne la santé et la sécurité. Il suffira que ceux-ci sachent que cela est préjudiciable pour les clients ou pour la loi ou pour l'environnement. Ils ne sont pas tenus de connaître les arrêtés préfectoraux ni la réglementation par cœur.

C'est dans cette phase que vous allez souvent découvrir des écarts (pistes de progrès) de taille. Nous sommes tellement accoutumés à travailler avec la force de l'habitude que nous n'avons plus conscience de la finalité sociétale de nos activités quotidiennes. Nous avons oublié que le client, la loi, la sécurité ou la préservation de l'environnement sont au bout de la chaîne.

Par exemple dans une cantine scolaire, à la question : « Qui sont les clients ? », le responsable a répondu : « Les enfants et les familles des enfants.

À la question suivante : « Quelles sont les exigences des clients et comment les avez-vous identifiées ? » il n'y a pas eu de réponse.

En fait, les menus sont élaborés par des diététiciens sans doute, mais sans tenir compte des souhaits (et donc des exigences) des principaux intéressés.

« Cela n'est pas utile, dites-vous ? Le diététicien sait mieux que les enfants et les familles ce qu'ils doivent manger ? »

Peut-être, mais je vous ferai remarquer que chez moi, mes enfants mangent des repas pour lesquels les spécialistes de la diététique n'ont pas été consultés chaque matin. D'autre part, que faites-vous des particularités régionales, de notre responsabilité éducative en matière de goût et de saveurs ?

Dans cette logique, pourquoi ne pensez-vous pas que votre directeur du marketing sait mieux que les clients ce que ces derniers attendent de votre organisme ?

Et puis, si vous ne consultez pas les clients, pourquoi vous êtes-vous engagés dans une démarche qualité (orientée client) ?

Hein ?

Pourquoi ?

4.4.3 S'assurer de la pertinence des outils de comparaison

La troisième phase est celle du « *Check* » (comparaison). Ce n'est pas à vous, auditeur, de comparer. Vous devez vous assurer que l'audité a mis en place des dispositions qui permettent en permanence et à tous les niveaux de comparer son activité aux métamodèles (figure 4.5). En principe, nous abordons ici la partie « Mesure et surveillance » des processus de l'organisation. Nous devons travailler sur les processus de réalisation et sur les processus de support. Les processus de management seront audités en regard de la quatrième étape, celle de l'amélioration. Nous y reviendrons un peu plus loin.



Figure 4.5 S'assurer qu'il existe des comparaisons entre pratiques et métamodèles

En ce qui concerne ces deux catégories de processus, vous devrez vous assurer que leur efficacité – voire leur efficience – est surveillée. Il convient donc que l'organisme évalue en permanence ses performances en regard des exigences des divers métamodèles qui lui servent de guide. Cela suppose bien évidemment que les métamodèles mentionnent des objectifs ou que des objectifs aient été déduits des métamodèles par écoute ou enquêtes ou tout autre moyen d'identification. La pertinence des systèmes de mesure ou de surveillance est donnée par la force des liens qui relient les résultats des activités des processus aux objectifs ou aux prévisions tirées des métamodèles. Les systèmes de surveillance et de mesure doivent donner des informations sur les écarts entre ce qui est souhaité (exigé) par les métamodèles et ce qui est réalisé dans l'organisme sur tous les facteurs ou critères identifiés comme important dans les différents métamodèles.

Pardon, vous n'avez pas tout compris ? Ce n'est pas très clair ?

Vous faites bien de me le signaler.

Je vais essayer d'être plus concret.

Imaginez que je fabrique des casques de moto. La norme qui sert de réglementation exige que ces casques résistent à des chocs de 55 kg. Vous avez déjà compris que je n'y connais pas grand-chose en matière de casque mais cela

n'est pas important, c'est pour l'exemple. Donc, je dois disposer quelque part dans un tableau de bord d'une information me signalant notre performance en matière de résistance aux chocs. Par exemple que mes contrôles donnent un résultat moyen de 62,357 kg. Cet indicateur est pertinent puisqu'il compare mes résultats aux contraintes d'un métamodèle.

Imaginez que je fabrique des véhicules automobiles et que mon contrat avec les clients leur assure une absence de panne durant une durée de vie moyenne d'utilisation de 200 000 km. Un indicateur pertinent devra m'informer des écarts entre ce métamodèle et la réalité (nombre de pannes enregistrées chez les concessionnaires).

Imaginez que je rejette du CO_2 dans l'air (pas moi, mon entreprise). J'en rejette aussi bien entendu mais vous n'allez tout de même pas m'empêcher de faire mes 30 km quotidiens de course à pied (expression pas très précise mais, horreur, le seul synonyme que me propose mon dictionnaire pour m'éviter l'emploi du mot « jogging » est « footing »). Donc, imaginez que la réglementation à ce propos me demande de limiter mes rejets à 3 kg par an. Il faudra bien que je mesure ces rejets et que je les compare à l'exigence requise.

Bien sûr, mon tableau de bord doit également comptabiliser les dépenses, les ventes, les chiffres d'affaire et les comparer aux budgets ou aux prévisions, mais il ne doit pas faire que cela. Il devrait en principe y avoir dans les tableaux de bord autant d'indicateurs (répartis dans les divers processus) que de métamodèles afin de m'informer d'une quelconque possible dérive.

4.4.4 S'assurer de l'efficacité des dispositifs d'amélioration

La quatrième phase est celle du « *Act* » (agir), autrement dit celle de l'amélioration. Il ne s'agit pas, et nous l'avons déjà évoqué un peu plus haut, d'améliorer pour le plaisir. Il s'agit essentiellement de s'adapter aux contraintes du monde extérieur. Un écart constaté entre un métamodèle et une pratique interne, ou des résultats d'une pratique interne, doit être une source de réflexion pour l'organisme.

- Faut-il changer le modèle interne ?
- Faut-il s'assurer que le métamodèle est adéquat ?

Les écarts identifiés par les systèmes de mesure et de surveillance doivent faire l'objet d'actions d'amélioration (adaptation). Dans cette quatrième étape, nous trouvons également les suivis relatifs aux activités stratégiques (celles qui permettent à l'organisme de changer et de mettre en œuvre ses orientations

stratégiques). La plupart du temps, le changement est réalisé sous la forme de conduite de projets qui améliorent le fonctionnement de l'organisation. Très souvent, la naissance de projets correspond à des changements de métamodèles (la réglementation change, les exigences des marchés changent, etc.).

Une histoire – vraie comme d'habitude – pour expliquer cette mécanique d'audits.

Une histoire simple.

Dans un Office HLM, un auditeur s'entretient avec le DG. Celui-ci lui explique que dans ses orientations stratégiques pour les années à venir, il a inclus la nécessité d'améliorer l'accessibilité des logements. C'est un des grands projets du futur. Il lui précise les travaux qui sont en cours dans le cadre de ce projet.

C'est l'étape du « *Do* ».

Ensuite, l'auditeur lui demande quelles sont les réglementations à ce sujet et le DG lui indique les textes qui couvrent cette exigence et ses méthodes de veille réglementaire.

L'auditeur lui demande quels sont les clients et leurs exigences à propos d'accessibilité. Le DG lui parle des locataires et des associations de locataires et de handicapés et lui expose les résultats des enquêtes qu'ils font auprès de ces groupes de clients.

C'est l'étape du « *Plan* ».

Les métamodèles sont identifiés.

Poursuivant l'entretien, l'auditeur lui demande comment l'Office mesure les écarts entre les exigences des métamodèles et les résultats de l'Office en matière d'accessibilité. Le DG lui montre simplement le nombre de logements accessibles du parc actuel par rapport au nombre total de logements gérés par l'Office.

C'est l'étape du « *Check* ».

L'auditeur demande enfin au DG quels sont ses projets d'amélioration et celui-ci lui explique que tous les nouveaux logements construits sont conformes aux réglementations et aux attentes raisonnées des locataires et que pour le parc existant, il y a un plan de réhabilitation des logements sur vingt ans. Il est bien évident qu'il n'est pas possible de rendre tous les logements d'un parc accessibles en deux jours et que cette conformité aux métamodèles doit être programmée et planifiée sur un plus long terme.

C'est l'étape du « *Act* ».

Dans ce cas, tout va bien. Pas de piste majeure de progrès, la mécanique PDCA fonctionne correctement.

4.5 Le référentiel QSEDD

« On crée pour l'éternité même si elle se charge de démentir. »
Jean-Philippe Dusse

4.5.1 Les principes

Le référentiel QSEDD est né du constat que la multiplication des référentiels liés aux systèmes de management (qualité, sécurité, environnement, responsabilité sociétale, développement durable, modèles d'excellence…) rendait la tâche des auditeurs internes de plus en plus ardue et complexe. Comment un auditeur « occasionnel » peut-il être en mesure de connaître l'ensemble de ces modèles sachant que la commande des organismes tend de plus en plus vers les audits intégrés ?

Posons le problème : les auditeurs internes consacrent en moyenne entre une à cinq journées par an à cette pratique. Le reste du temps, ils exercent leur métier naturel. Même si vous avez été formé aux arcanes du référentiel ISO 9001 lorsque vous avez été volontaire pour vous engager dans le corps prestigieux des auditeurs qualité internes, vous en avez rapidement oublié les détails et l'essentiel au cours des mois qui ont suivi la première expérience. Et pour être franc, vous ne souhaitez pas passer deux jours à réviser la norme à chaque veille d'audits. Vous avez donc été condamné à réaliser des audits qualité internes sur la base de vagues souvenirs des exigences.

Et pour être franc moi aussi, je peux vous assurer que je rencontre fréquemment des auditeurs qualité internes qui n'ont jamais été formés comme vous aux hermétiques merveilles des textes sacrés.

Et je ne parle sciemment que du référentiel qualité pour insister sur le drame des auditeurs de management intégré qui eux, doivent (normalement et en principe) connaître tous les référentiels. Et j'ai une pensée émue et charitable pour les auditeurs internes des organismes qui doivent en plus intégrer des référentiels spécifiques à leurs métiers (automobile, avionique, agroalimentaire, médical, nucléaire, etc.). Vous m'avez compris, c'est « mission impossible » (figure 4.6). Les théoriciens intégristes peuvent clamer qu'il faut les connaître, la réalité des situations leur démontre le contraire.

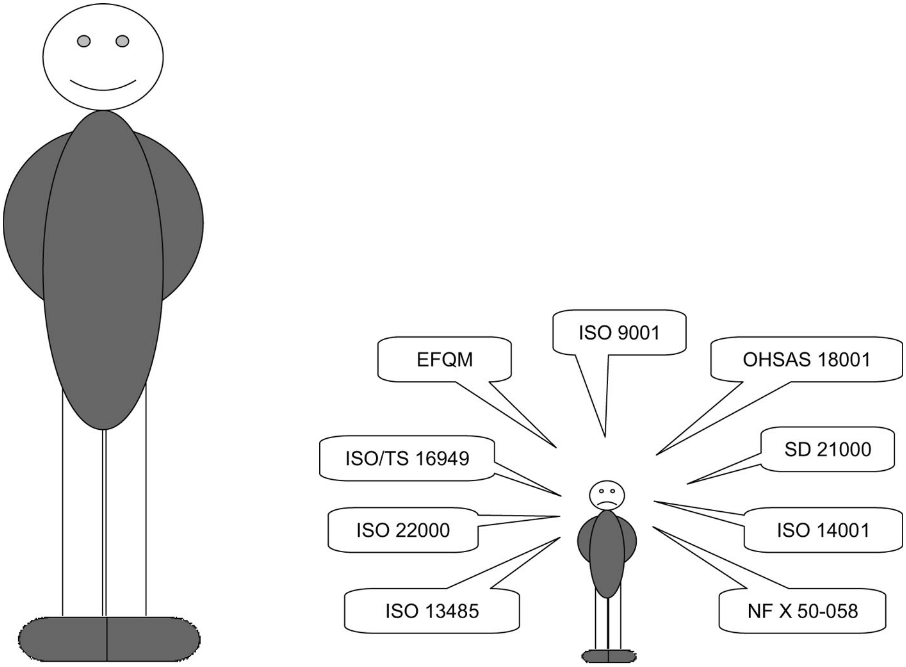


Figure 4.6 Un défi pour l'auditeur interne : connaître tous les métamodèles normatifs

Soyons pragmatiques. Admettons ces lacunes inévitables et par conséquent obligatoires et essayons de proposer un référentiel unique qui remplacerait (dans les grandes lignes) toutes les normes et guides transversaux de management.

Le référentiel QSEDD se veut donc être une approche synthétique de l'ensemble de ces documents de référence en organisant les exigences selon sept grands domaines transversaux à tous les systèmes de management (figure 4.7) :

- pilotage et stratégie ;
- satisfaction clients ;
- adaptation au milieu ;
- implication du personnel ;
- optimisation des ressources ;
- organisation ;
- résultats.

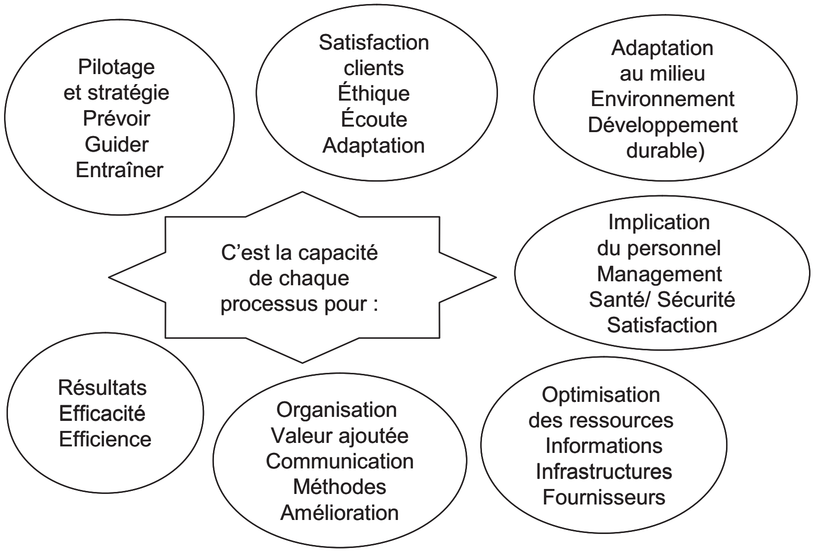


Figure 4.7 L'efficacité d'un organisme

Dit autrement, une entreprise qui a intégré tous les référentiels de management (QSEDD et performance) dans son mode de fonctionnement doit apporter des réponses satisfaisantes à ces sept familles de principes.

Pour vous permettre de poser des questions, nous avons imaginé d'aller un peu plus loin dans leur analyse. Chaque principe est divisé en cinq critères qui seront les thèmes centraux des questions à poser. Je devine votre critique (bienveillante cela va de soi). Vous pensez qu'il est inutile de recréer un référentiel unique si celui-ci doit être aussi compliqué que les normes ou les guides d'origine. C'est une remarque judicieuse à laquelle je réponds que ce référentiel unique QSEDD n'est pas aussi compliqué qu'il en a l'air. D'abord, si nous faisons le tour d'un organisme parfait (qui a intégré tous ces référentiels dans son fonctionnement) en posant des questions autour de trente-cinq critères (sept fois cinq critères égalent trente-cinq), cette approche est plus simple que celle qui consiste à poser des questions en suivant chaque chapitre, sous-chapitre et alinéa des cinq textes directeurs ou normatifs. Et puis, vous avez un peu oublié les menues difficultés de compréhension et d'interprétation de ces référentiels pour les néophytes. Dans le référentiel unique QSEDD nous avons volontairement oublié d'utiliser des mots étranges et générateurs de (coûteuses) discussions sans fin comme par exemple leadership, processus ou approche système.

Ne me dites pas que trente-cinq thèmes de questionnement sont hors de portée de l'intelligence moyenne d'un auditeur interne, laquelle est naturellement située bien au-dessus de la moyenne des citoyens ordinaires.

Et puis, de toute façon, nous vous proposons en fin d'ouvrage et sur Internet (site AFNOR)[8] des outils pour vous assister et pallier vos improbables défaillances mnémoniques (voir entre autres l'outil n° 1, « Guide simplifié d'audit QSEDD »).

- **Premier principe : pilotage et stratégie (prévoir, guider, entraîner)**

Tout organisme travaille sur deux niveaux, le présent et le futur. Le présent accapare la quasi-totalité de ses ressources pour accomplir les activités et les tâches qui justifient son existence. Le présent, c'est la réalisation de toutes les prestations de l'organisme, c'est la mise en œuvre des compétences de son ou ses métiers. Cependant, nous savons tous que nous ne travaillerons pas dans le futur comme nous le faisons aujourd'hui. Nous savons que les progrès de la technologie, l'évolution des sociétés nous conduiront à changer nos pratiques. Or les organismes sont des entités qui ne changent pas aussi facilement que nous le souhaiterions. Les organismes dans lesquels nous travaillons sont comparables au *Titanic* dont l'inertie ne lui permet pas d'éviter l'iceberg parce que lorsqu'on le découvre, il est déjà trop tard pour dérouter le navire. Nous devons essayer d'anticiper les changements en observant les signes de ces variations futures dans notre environnement et nous devons, dès aujourd'hui, décider d'orientations à prendre pour éviter nos icebergs. Cette activité de prospective et de réflexions stratégiques est de la responsabilité de nos directions. Le minimum exigible est au moins de disposer de quelques lignes directrices qui nous permettent de savoir dans quel sens nous devons orienter nos efforts de changement.

Devrons-nous être plus souples, plus réactifs, plus innovants ?

Les réponses doivent nous être proposées par nos directions.

Selon le dynamisme de l'organisme à auditer, nous évaluerons la présence d'une réflexion stratégique approfondie avec recherche de valeurs, d'exemplarité chez les dirigeants et les cadres, avec des analyses prospectives de risques, etc.

8. À télécharger sur le site Internet de la boutique AFNOR (http://www.boutique.afnor.org), rubrique « Espace lecteurs », avec le code 3465122.

C'est à décider avant l'audit avec les directions.

Les critères constitutifs de ce premier principe sont les suivants (tableau 4.1).

Tableau 4.1 Pilotage et stratégie

Critères	Correspondance avec les référentiels
Finalité et vocation **Vision – Culture – Valeurs** **Engagement – Exemplarité – Éthique** **Identification et analyse des risques** **Stratégie – Planification – Objectifs**	ISO 9001 : Chap. 5 Responsabilité de la direction ISO 14001 : Chap. 4.1 Exigences générales Chap. 4.2 Politique environnementale Chap. 4.3 Planification OHSAS 18001 : Chap. 4.2 Politique de santé et de sécurité au travail Chap. 4.3 Planification SF 21000/DD : Performances Aptitudes EFQM/Prix Qualité : Chap. 1 Leadership – Engagement de la direction Chap. 2 Stratégie et objectifs qualité.

Finalités et vocations. L'organisme sait quelle est sa fonction sociétale et a caractérisé la ou les prestations qu'il apporte à toutes les parties prenantes concernées. La finalité et la vocation sont formulées de manière à percevoir les performances attendues par l'organisme et sont des bases claires de communication.

Visions, culture, valeurs. L'organisme se projette dans le futur et adapte sa vocation sociétale (sa finalité) en tenant compte des probabilités d'évolution de son environnement socio-économique. La direction de l'organisme développe une culture d'entreprise forte et visible. Des valeurs précises et vertueuses sont défendues par la direction.

Engagement, exemplarité, éthique. L'organisme montre à travers ses dirigeants un engagement concret dans les systèmes de management et dans les valeurs et les principes de ces systèmes. Le leadership des dirigeants, des managers et des encadrants est réel. Ils donnent l'exemple et montrent la voie à l'ensemble des personnels.

Prospective et analyse des risques. L'organisme montre un souci d'identification des risques qui peuvent nuire à sa pérennité et à son développement futur. Il a mis en œuvre des méthodes et des outils d'analyse prospective des risques majeurs. Les résultats de ces analyses sont communiqués et utilisés pour l'optimisation de l'organisation.

Stratégie, planification, objectif. L'organisme montre une réflexion stratégique sur son futur qui inclut les attentes des parties prenantes. Cette réflexion se traduit en orientations stratégiques, en objectifs planifiés et en actions à tous les niveaux concernés. Les personnels sont informés et connaissent les orientations de l'organisme et les objectifs qui les concernent.

- **Deuxième principe : satisfaction clients (éthique, écoute, adaptation)**

Ce principe est à prendre systématiquement en considération : c'est celui de la qualité ou plus exactement de l'orientation clients. Nous travaillons pour les autres, nous l'avons déjà évoqué à maintes reprises, et nous ne pouvons faire du bon travail si nous ne nous préoccupons pas des attentes de ceux qui sont considérés comme nos clients. La première étape est de percevoir qui sont réellement les clients de l'organisme. Aujourd'hui, cette notion est complexe. Les clients sont ceux qui payent, qui utilisent, qui influencent, qui jugent, etc. En conséquence nous y trouvons les usagers, les contribuables, les clients, les élus, les financeurs, les médias, les syndicats, etc. bref tous ceux qui ont une incidence sur notre fonctionnement actuel ou futur.

Ces clients, après avoir été identifiés, doivent être écoutés afin de savoir ce qu'ils souhaitent. Puis nous devons passer en revue leurs souhaits pour savoir s'ils sont recevables, et acceptables selon nos statuts, nos capacités, nos réglementations. S'ils ne le sont pas, nous devons le signaler afin qu'il n'y ait pas d'ambiguïté dans la réalisation de nos prestations. Un client ou usager mécontent est toujours le signe d'une incompréhension. Nous devons communiquer avec eux pour leur expliquer nos contraintes éventuelles, les limites de nos prestations, l'usage qu'ils peuvent en faire, les dangers éventuels, etc. Nous devons également écouter et traiter leurs réclamations sans *a priori* et utiliser ces informations comme autant de pistes de progrès possibles. Le premier signe d'agonie d'une organisation apparaît quand cette dernière commence à expliquer au client « qu'il a tort ».

Tableau 4.2 Satisfaction clients

Critères	Correspondance avec les référentiels
Finalité et vocation	ISO 9001 : Chap. 5 Écoute client Chap. 7 Clients Chap. 8 Satisfaction clients
Écoute prospective	ISO 14001 : RAS
Communication avec le client	OHSAS 18001 : RAS
Identification et respect des exigences	SF 21000/DD : Relations avec les clients
Réclamations – Évaluation de la satisfaction	EFQM/Prix Qualité : Chap. 5 Orientation clients Chap. 6 Satisfaction de la clientèle

Les critères constitutifs de ce second principe sont les suivants (tableau 4.2).

Identification des clients. L'organisme montre une volonté de structurer son organisation afin de satisfaire les parties prenantes externes concernées. Il existe un souci d'écoute et de respect des exigences exprimées par ces parties prenantes.

Écoute prospective des clients. L'organisme montre une attention aux évolutions des attentes, des besoins et des exigences futures de toutes les parties prenantes. Il les identifie de manière régulière et pertinente. Le personnel est informé de ces évolutions probables et y est sensible.

Communication avec les clients. L'organisme montre un souci constant de transparence dans ses relations avec les parties prenantes. Il communique sur son fonctionnement, sur les résultats et sur tous les éléments qui ont un lien avec les attentes de ces parties prenantes.

Identification et respect des exigences. L'organisme montre un souci d'écouter les parties prenantes afin d'identifier leurs attentes et d'en évaluer la faisabilité. Il montre ainsi un souci d'assurer la fourniture de prestations conformes aux exigences acceptées.

Réclamations et évaluation de la satisfaction. L'organisme montre un souci constant d'évaluation de la perception des parties prenantes quant à leur niveau de satisfaction sur les activités réalisées, les prestations et les services fournis afin de trouver des sources permanentes et pertinentes d'amélioration.

- **Troisième principe : adaptation au milieu (environnement – développement durable)**

Nous travaillons pour les autres dans un environnement qui n'est pas neutre. Nous devons bien entendu prendre en compte ceux pour qui nous travaillons mais nous devons aussi prendre en considération d'autres éléments qui peuvent avoir une incidence sur notre fonctionnement actuel et futur. Ainsi, des transformations technologiques peuvent faire disparaître des fonctions de notre organisme (l'informatique, le Net, les télécommunications, etc.). Ou bien l'évolution de la mentalité des usagers et des clients peut exiger des changements d'attitudes pour économiser l'énergie ou préserver l'environnement. Pour les entreprises privées, il convient d'observer la concurrence par exemple. Notre environnement socio-économique change. Nous devons en permanence mettre en œuvre des structures d'observation qui communiqueront sur les changements observés. *A minima*, nous avons l'obligation de nous adapter à la réglementation qui concerne nos prestations.

Tableau 4.3 Adaptation au milieu

<table>
<tr><th>Critères</th><th>Correspondance avec les référentiels</th></tr>
<tr><td>Risques EDD</td><td rowspan="4">ISO 14001 :
Chap. 4.3 Planification
Chap. 4.4 Mise en œuvre et fonctionnement
OHSAS 18001 :
Chap. 4.3 Planification
Chap. 4.4 Mise en œuvre et fonctionnement
Chap. 4.5 Contrôle
SF 21000/DD :
Vie des produits
Relations avec la société
Aptitudes
Performances
EFQM/Prix Qualité :
Chap. 4 Développement de partenariats
Chap. 8 Responsabilités à l'égard de la collectivité
Intégration à la vie de la collectivité</td></tr>
<tr><td>Intelligence économique</td></tr>
<tr><td>Participation société civile</td></tr>
<tr><td>Veille réglementaire
Équité sociale</td></tr>
</table>

Les critères constitutifs de ce troisième principe sont les suivants (tableau 4.3).

Évaluation des risques EDD. L'organisme montre un souci constant d'identifier et d'évaluer les risques liés à ses activités quotidiennes et qui ont un

impact sur son environnement extérieur (sauf clients). Les risques en question ne sont pas stratégiques mais opérationnels.

Veille réglementaire. L'organisme montre un souci constant dans l'observation de son environnement réglementaire. Il surveille avec méthodes les paramètres relatifs à la réglementation liée à la production de ses prestations.

Participation à la société civile. L'organisme montre un souci constant de contribuer au développement économique, culturel et social de la société civile tant sur un plan régional que national ou international.

Intelligence économique. L'organisme montre un souci constant dans l'observation de son environnement. Il surveille avec méthodes les paramètres qui peuvent avoir une incidence sur son présent et sur son futur.

Équité sociale. L'organisme montre un souci constant dans l'équité sociale de son organisation tant en interne qu'en externe chez ses fournisseurs.

- **Quatrième principe : implication du personnel (management, santé/sécurité, satisfaction)**

Notre organisme se compose de ressources humaines et matérielles. Je pense sans aucune démagogie que les personnes sont la source même de l'efficacité. Aucune procédure ne peut faire travailler les gens avec efficacité s'ils ne le veulent pas ou s'ils ne sont pas motivés et c'est pourquoi il est capital de gérer ces ressources comme un bien précieux. Le minimum exigé par le bon sens et en même temps par le référentiel basique sur la qualité (ISO 9001) concerne la compétence. Il convient de veiller à ce que les compétences nécessaires à la réalisation d'une prestation qui satisfasse le client soient disponibles par l'expérience, par la formation ou par le recrutement. Cependant, il est bien évidemment recommandé de faire quelques efforts pour confier, avec un minimum de risques, des responsabilités et de l'autonomie au personnel si l'on veut de la souplesse et de la réactivité aux changements et aux imprévus. Il convient également de reconnaître la contribution aux performances, les suggestions et les comportements positifs. Il convient également de veiller au développement personnel des équipiers afin que cette évolution profite aussi à la collectivité. Nous avons intérêt à ce que tous les collaborateurs soient bien dans leur peau et fonctionnent à un haut niveau de productivité sans préjudice pour leur bien être. Enfin, il est recommandé à tout manager, quel que soit son niveau, de veiller à instaurer une bonne ambiance de travail qui favorisera les relations interpersonnelles et interservices.

Tableau 4.4 Implication du personnel

Critères	Correspondance avec les référentiels
Compétences – Comportements – Mobilité	ISO 9001 : Chap. 6 Ressources humaines ISO 14001 : Chap. 4.4 Mise en œuvre et fonctionnement – Compétences, formation, sensibilisation, communication
Risques santé et sécurité en interne	OHSAS 18001 : Chap. 4.4 Mise en œuvre et fonctionnement Chap. 4.5 Contrôle
Reconnaissance	SF 21000/DD : Capital humain et conditions de travail Relations avec la société Aptitudes
Ambiance **Développement personnel**	EFQM/Prix Qualité : Chap. 3 Développement et implication des personnes – Formation continue, apprentissage Chap. 7 Satisfaction du personnel

Les critères constitutifs de ce quatrième principe sont les suivants (tableau 4.4).

Compétences, comportements, mobilité. L'organisme montre un souci constant de l'adéquation des compétences et des comportements de ses personnels avec les besoins de son organisation et pour répondre aux exigences de toutes les parties prenantes. Il a le souci de la mobilité pour être souple et réactif sans nuire à la qualité de vie interne.

Santé et sécurité des personnels. L'organisme montre un souci constant d'identifier les risques que ses activités peuvent générer pour la santé et la sécurité de ses personnels et leur intégrité physique et morale.

Reconnaissance. L'organisme montre un souci constant de reconnaître les efforts et les mérites de ses personnels et de les faire valoir.

Ambiance. L'organisme montre un souci constant de créer une ambiance de travail dans les équipes afin que les relations entre les personnes soient dénuées de tout antagonisme et de toute rivalité inutile et préjudiciable à l'efficacité et à l'efficience des activités.

Développement personnel. L'organisme montre un souci constant de favoriser le développement individuel des personnes afin que l'organisme profite des savoir-faire et des savoir-être des personnels.

- **Cinquième principe : optimisation des ressources (informations, infrastructures, fournisseurs)**

Le minimum exigé en ce qui concerne l'optimisation des ressources (hormis les ressources humaines que nous avons déjà évoquées ci-dessus) concerne la maintenance des équipements et des infrastructures afin que des dysfonctionnements ne nous empêchent pas de réaliser les prestations pour nos clients. Le minima du minima, cela va sans dire, est que notre organisme dispose des équipements et des infrastructures nécessaires. Le nécessaire est difficile à exprimer mais un peu de bon sens nous informera si nous avons affaire à une organisation de type « à la Zola » ou plutôt moderne.

Dans ce même registre et au-delà de ce strict nécessaire, nous pouvons peut-être optimiser également les investissements en évitant de dépenser de l'argent pour des équipements surdimensionnés ou inutiles ou issus de la dernière technologie quand ce n'est pas une nécessité.

Nous pouvons aussi nous préoccuper des ressources externes, comme les fournisseurs par exemple, que nous aurons à cœur d'impliquer dans notre démarche de performance ou d'excellence. Il ne nous reste plus enfin qu'à maîtriser l'information entrante et le traitement de cette information en interne sans oublier les précautions pour sauvegarder ce qui doit être conservé.

Quelques exigences obligatoires concernent la gestion de la documentation et des enregistrements relatifs à la production de prestations conformes.

Tableau 4.5 Management des ressources

Critères	Correspondances avec les référentiels
Évaluation et partenariat avec les fournisseurs **Investissements utiles** **Information entrante – Préservation de l'information** **Maintenance infrastructures** **Dispositifs de contrôle**	ISO 9001 : Chap. 4 Documentation Chap. 5 Infrastructures Chap. 7 Achats/dispositifs de contrôle ISO 14001 : Chap. 4.4 Mise en œuvre et fonctionnement – Ressources, maîtrise opérationnelle
	OHSAS 18001 : Chap. 4.3 Planification Chap. 4.4 Mise en œuvre et fonctionnement
	SF 21000/DD : Relations avec fournisseurs et sous-traitants
	EFQM/Prix Qualité : Chap. 4 Management des ressources

Les critères constitutifs de ce cinquième principe sont les suivants (tableau 4.5).

Évaluations et partenariat fournisseurs. L'organisme montre un souci constant d'une relation gagnant/gagnant avec tous ses partenaires extérieurs. Il assure également la fourniture des ressources en harmonie avec sa contribution au développement durable de la planète.

Investissements utiles. L'organisme montre un souci constant de l'utilité de ses investissements en regard de sa mission et de sa vocation. Il combat le gaspillage des infrastructures sous toutes ses formes.

Information entrante et préservation de l'information. L'organisme montre un souci de la bonne utilisation de l'information. Il maîtrise autant que faire se peut l'information entrante, il gère avec efficacité les flux d'information internes et il préserve l'information importante qu'il convient de conserver.

Maintenance des infrastructures. L'organisme montre un souci constant de maintenir ses infrastructures en état et de permettre ainsi un fonctionnement efficace et efficient de son système de management.

Dispositifs de contrôles. L'organisme montre un souci constant de la pertinence, de la justesse et de la fiabilité de la surveillance, des mesures et des contrôles effectués dans le cadre du fonctionnement efficace et efficient de son système de management.

- **Sixième principe : organisation (valeur ajoutée, communication, méthodes, amélioration)**

Ce critère est certainement le plus dense de tous. Il recouvre tous les paramètres qui concourent à obtenir l'efficacité au travers l'élaboration de règles de fonctionnement. Dans ce thème, nous trouvons notamment la qualité des interrelations entre les composantes de l'organisation. Nous savons que, pour un être vivant soumis à des agressions extérieures, la nature des interrelations est déterminante pour sa réactivité et son adaptation au milieu. Aussi devons-nous mettre en place des modèles de communication qui permettent cette performance interne. Ce peut être par exemple des modes de communication basés sur le principe de la relation client/fournisseur en interne. Nous devons également apprendre à planifier nos résultats et nos activités. Nous devons veiller à ce que tout ce que nous produisons à tous les niveaux fasse l'objet de contrôles adaptés et pertinents. Nous devons mettre en place des dispositions qui donnent une autonomie à ceux qui doivent réagir et traiter des problèmes, par exemple sous forme de pouvoirs de dépense ou de délégations effectives de décisions. Enfin nous devons faire en sorte que la mémoire intelligente de

notre organisme se mette à fonctionner en enregistrant les problèmes qui nous gâchent la vie quotidienne et en engageant des actions correctives ou d'amélioration.

Tableau 4.6 Organisation

<table>
<tr><th>Critères</th><th>Correspondance avec les référentiels</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Relations clients/fournisseurs en interne

Planification et maîtrise des activités

Identification des risques – Surveillance et contrôles

Décentralisation/Autonomie

Enregistrement des problèmes – Amélioration et prévention</td><td>ISO 9001 :
Chap. 4 Approche processus
Chap. 7 : Planification, Risques, Efficacité, Conception, Réalisation, Contrôles, Non-conformité, Amélioration
ISO 14001 :
Chap. 4.3 Planification
Chap. 4.4 Mise en œuvre et fonctionnement
Chap. 4.5 Contrôle</td></tr>
<tr><td>OHSAS 18001 :
Chap. 4.4 Mise en œuvre et fonctionnement
Chap. 4.5 Vérification et actions correctives</td></tr>
<tr><td>SF 21000/DD :
Vie des produits</td></tr>
<tr><td>EFQM/Prix Qualité :
Chap. 5 Management par les processus et les faits
Processus</td></tr>
</table>

Les critères constitutifs de ce sixième principe sont les suivants (tableau 4.6).

Responsabilité, rôles et autonomie. L'organisme montre un souci constant de définir les rôles et les missions des diverses entités qui le composent ainsi que des personnels ayant une responsabilité dans l'organisation par rapport à sa vocation et à la nécessité de satisfaire aux exigences des parties prenantes. L'organisation doit être souple et réactive et le principe de subsidiarité s'applique à tous les niveaux.

Planification et maîtrise des activités. L'organisme montre un souci constant de mettre en œuvre des modèles et de planifier ses activités et les résultats. Il maîtrise toutes les activités et élimine celles qui ne sont pas utiles pour atteindre sa finalité et mettre en œuvre sa vocation. Les dispositions organisationnelles en place répondent à tous les risques identifiés en regard du type de management mis en œuvre.

Surveillance contrôles. L'organisme montre un souci constant de vérifier la conformité de ses activités et des résultats obtenus par rapport aux attentes des parties prenantes et des clients internes. Il met en œuvre des processus de surveillance et de contrôle adaptés aux risques de défaillances possibles.

Relations clients fournisseurs en internes. L'organisme montre un souci constant de l'efficacité des interfaces entre ses composantes qu'elles soient de management, opérationnelles ou de support. Il instaure le principe de la satisfaction des clients en interne de manière efficace et tangible.

Enregistrement des problèmes, amélioration, prévention. L'organisme montre un souci constant d'identifier les problèmes et les dysfonctionnements afin de constituer une base potentielle d'analyse pour l'amélioration. Il met en œuvre des processus d'amélioration basés sur la correction des problèmes, sur l'analyse des risques de problème et sur l'analyse des points forts et faibles.

- **Septième principe : résultats (efficacité, efficience)**

Impossible de passer à côté de ce critère bien entendu. Tout ce que nous faisons doit apporter des résultats et pas forcément sur un plan strictement financier. Il faut des résultats en ce qui concerne la satisfaction des usagers et des clients, il faut des résultats sur les économies réalisées, sur le moral des troupes, etc. Cela implique la mise en œuvre de mesures de toutes sortes afin que nous puissions évaluer l'efficacité et l'efficience de notre organisation. En principe, le minimum requis est d'en mesurer l'efficacité mais il est un peu illusoire de dissocier efficacité et efficience car les organismes qui ne font pas attention à la dépense sont plutôt rares. Une évaluation de l'efficacité qui ne se préoccupe pas du coût d'obtention des résultats ne signifie pas grand-chose en termes de succès.

Les critères constitutifs de ce septième principe sont les suivants (tableau 4.7).

Cohérence et pertinence des indicateurs. L'organisme montre un souci constant d'évaluer objectivement la performance de son organisation dans tous ses aspects et d'identifier sans ambiguïté les points forts et les points faibles afin de mettre en œuvre des actions de corrections, de préventions ou d'améliorations pertinentes. Les outils et méthodes montrent les résultats et les tendances et sont adaptés à la vocation de l'organisme. Les outils et méthodes sont homogènes et non contradictoires entre les composantes de l'organisation.

Tableau 4.7 Résultats

<table>
<tr><th>Critères</th><th>Correspondance avec les référentiels</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Cohérence et pertinence des indicateurs

Analyses et commentaires/ Évaluation points forts et faibles

Organisation des revues

Décisions fondées sur analyse

Évaluation de l'efficacité et de l'efficience</td><td>ISO 9001 :
Chap. 5 Revues de direction
Chap. 8 Surveillance et mesure/Analyse de données
ISO 14001 :
Chap. 4.5 Contrôle
Chap. 4.6 Revues de direction</td></tr>
<tr><td>OHSAS 18001 :
Chap. 4.5 Vérification et actions correctives
Chap. 4.6 Revues de direction</td></tr>
<tr><td>SF 21000/DD :
Performances</td></tr>
<tr><td>EFQM/Prix Qualité :
Chap. 9 Orientation résultats – Résultats opérationnels</td></tr>
</table>

Analyse et commentaires – points forts et points faibles. L'organisme montre un souci constant d'une approche factuelle pour la prise de décision. Il procède à des analyses régulières et structurées à tous les niveaux, identifie les points faibles et forts des domaines ou ensembles analysés.

Évaluation de l'efficacité et de l'efficience. L'organisme montre un souci constant d'évaluer ses performances dans tous les domaines attendus des parties prenantes. Il a le souci de déterminer des objectifs pertinents, homogènes et cohérents et de montrer sa capacité à les atteindre (efficacité). Il a le souci de rendre visible les économies des ressources pour atteindre ses objectifs (efficience) et il a le souci de synthétiser les indicateurs de performances afin d'assurer la visibilité de ses progrès dans tous les domaines.

Organisation des revues. L'organisme montre la tenue de revues régulières et structurées à tous les niveaux et dans toutes ses composantes. L'arborescence de ces revues est raisonnée et les liens entre les revues sont cohérents et homogènes. Le fonctionnement efficace et efficient de l'organisation est visible à travers les comptes rendus de ces revues.

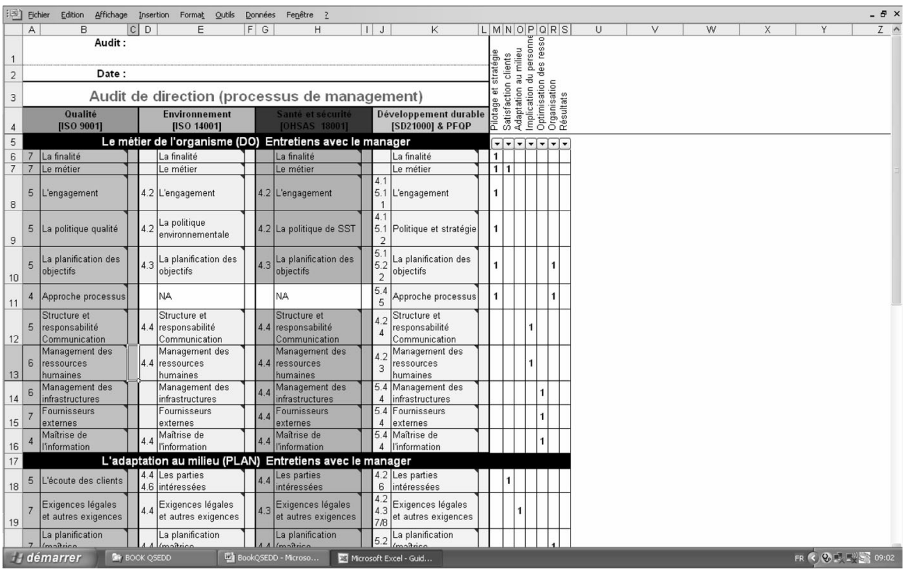
Excellence des résultats. L'organisme montre un souci constant de progresser dans tous les domaines concernés par sa vocation et attendus par les parties prenantes. Il a le souci de rendre visibles ces progrès et les liens entre les processus et les résultats.

4.5.2 Utilisation pratique lors de la préparation de l'audit

Lors de la préparation, l'auditeur identifie d'abord les limites de l'audit. Quels sont les référentiels intégrés dans le management de l'organisme audité (ou qui doivent être utilisés lors de l'audit) ? Quel en est le périmètre (processus, finalités, etc.) ?

- **Guide d'audit simplifié QSEDD**

Le fil conducteur du déroulement de l'audit est l'outil n° 1 (le guide d'audit simplifié QSEDD) qui est un fichier Excel (figure 4.8). Ce document décrit de manière standard toute la chronologie d'un audit. Il ne suit pas exactement l'ordre des chapitres des référentiels car celui-ci ne correspond pas à l'approche PDCA ni aux principes de conduites d'audit généralement adoptés et recommandés dans le référentiel ISO 19011. Par exemple, il convient de commencer les audits en demandant à l'audité de décrire son activité (cf. chap. 6.5.4 Recueil et vérification des informations). Cette description correspond aux exigences du chapitre 7 de l'ISO 9001, notamment lorsque l'auditeur s'entretient avec un pilote de processus, avec un employé ou un opérateur. Il faut souligner qu'il est également d'usage de commencer l'audit en interviewant le pilote puis ensuite les collaborateurs.



	A	B	D	E	G	H	J	K	Pilotage et stratégie	Satisfaction clients	Adaptation au milieu	Implication du personne	Optimisation des resso	Organisation	Résultats
1		Audit :													
2		Date :													
3	Audit de direction (processus de management)														
4	Qualité [ISO 9001]		Environnement [ISO 14001]		Santé et sécurité [OHSAS 18001]		Développement durable [SD21000] & PFQP								
5	Le métier de l'organisme (DO) Entretiens avec le manager														
6	7	La finalité		La finalité		La finalité		La finalité	1						
7	7	Le métier		Le métier		Le métier		Le métier	1	1					
8	5	L'engagement	4.2	L'engagement	4.2	L'engagement	4.1 5.1 1	L'engagement	1						
9	5	La politique qualité	4.2	La politique environnementale	4.2	La politique de SST	4.1 5.1 2	Politique et stratégie	1						
10	5	La planification des objectifs	4.3	La planification des objectifs	4.3	La planification des objectifs	5.1 5.2 2	La planification des objectifs	1					1	
11	4	Approche processus		NA		NA	5.4 5	Approche processus	1					1	
12	5	Structure et responsabilité Communication	4.4	Structure et responsabilité Communication	4.4	Structure et responsabilité Communication	4.2 4	Structure et responsabilité Communication				1			
13	6	Management des ressources humaines	4.4	Management des ressources humaines	4.4	Management des ressources humaines	4.2 3	Management des ressources humaines				1			
14	6	Management des infrastructures		Management des infrastructures	4.4	Management des infrastructures	5.4 4	Management des infrastructures					1		
15	7	Fournisseurs externes		Fournisseurs externes	4.4	Fournisseurs externes	5.4 4	Fournisseurs externes					1		
16	4	Maîtrise de l'information	4.4	Maîtrise de l'information	4.4	Maîtrise de l'information	5.4 4	Maîtrise de l'information					1		
17	L'adaptation au milieu (PLAN) Entretiens avec le manager														
18	5	L'écoute des clients	4.4 4.6	Les parties intéressées	4.4	Les parties intéressées	4.2 6	Les parties intéressées		1					
19	7	Exigences légales et autres exigences	4.4	Exigences légales et autres exigences	4.3	Exigences légales et autres exigences	4.2 4.3 7/8	Exigences légales et autres exigences			1				
	7	La planification (maîtrise	4.4	La planification (maîtrise	4.4	La planification (maîtrise	5.2	La planification (maîtrise						1	

Figure 4.8 Guide d'audit simplifié[9]

9. À télécharger sur le site Internet de la boutique AFNOR (http://www.boutique.afnor.org), rubrique « Espace lecteurs », avec le code 3465122.

Le guide d'audit simplifié présente d'abord deux pratiques distinctes, l'une pour les audits de management, autrement dit des audits de direction, et l'autre pour des audits d'autres processus (réalisation et support). Comme nous l'avons évoqué un peu plus haut, les méthodes d'audits sont un peu différentes selon que l'on audite les éléments sous la responsabilité d'une direction ou les éléments d'un autre processus. Les questions à poser à un manager concernent le futur (prospective) et le pilotage de toute l'organisation. Les questions à poser à un pilote de processus concernent le fonctionnement opérationnel de ses ressources et sa contribution à la stratégie de son organisme.

Bref, vous sélectionnez d'abord la partie que vous souhaitez utiliser pour votre préparation d'audit (direction dans un onglet ou autre processus dans un autre onglet).

Si vous devez auditer un processus de réalisation ou de support, vous trouverez également dans ce guide deux parties distinctes qui correspondent au statut de votre audité. Vous commencez naturellement par l'interview du pilote (un onglet) et le guide vous aide dans votre démarche (entretiens avec le pilote), puis vous poursuivez par des interviews des équipiers (un autre onglet). Il s'agit des personnels travaillant dans le processus en question. Le guide d'audit simplifié est construit de manière à pouvoir auditer un ou plusieurs référentiels en même temps (audits intégrés QSEDD). Dans ce cas, vous travaillez sur tout ou partie des éléments d'une même ligne.

Dans le cas où l'organisme à auditer souhaite uniquement un audit mono référentiel, vous utiliserez une seule colonne, celle qui correspond au référentiel sélectionné.

- La première colonne (grise) concerne le référentiel de management de la qualité ISO 9001.
- La deuxième (verte) concerne le référentiel de management environnemental ISO 14001.
- La troisième (rose) concerne les référentiels de santé et sécurité au travail OHSAS 18001 ou ILOH-OSH 2001.
- La quatrième (bleue) concerne les guides de développement durable, d'excellence et de performance SD21000, EFQM, PFQP, CAF.

Dans le cas où l'organisme à auditer a intégré plusieurs de ces référentiels, vous travaillerez sur plusieurs colonnes de manière simultanée. La correspondance entre chacune des étapes de ce fil conducteur et les chapitres des différents référentiels QSEDD sont précisés dans une marge à gauche. Cela permet

à l'auditeur de démontrer qu'il a bien couvert toutes les exigences des normes concernées. Il conservera une copie de ce plan d'audit simplifié avec les étapes effectuées surlignées dans l'enregistrement de ses rapports d'audits.

Le guide d'audit propose en effet toutes les étapes d'un audit complet mais nous savons qu'il est toujours difficile de faire le tour exhaustif de tous les paramètres de la performance d'un domaine. Le temps travaille toujours contre vous et en fonction de la durée qui vous est impartie, vous sélectionnerez dans le guide les thèmes que vous devez absolument auditer. Le choix de ces thèmes peut être également une demande de la direction de l'organisme audité. Le manager peut par exemple vous dire :

« Je souhaite un audit du processus de conception orienté essentiellement sur la maîtrise des activités internes et sur sa capacité à améliorer son mode de fonctionnement. »

Dans ce cas, vous zapperez toutes les étapes de « Maîtrise des ressources » et de « Politique et stratégie »

Vous trouverez également sous forme de commentaires toute une batterie de questions possibles en cliquant sur chacune des étapes (cellule du fichier Excel®). Ces questions ne sont pas obligatoirement à poser de manière systématique. Il s'agit surtout d'aider l'auditeur à trouver son inspiration. Par ailleurs, elles sont rédigées en jargon de qualiticien. Il conviendra que l'auditeur les traduise dans un langage adapté à son interlocuteur en fonction de la situation et du métier de l'audité.

Nota : il nous a paru plus simple de confondre en une seule colonne les guides et référentiel relatifs à l'Excellence (EFQM, *European Foundation for Quality Management* et CAF, Cadre d'autoévaluation des fonctions publiques), la Performance (PFQP, Prix français de la qualité et de la performance) et le Développement durable (SD 21000). Tous ces guides et référentiel ont en effet le souci de l'environnement, celui de l'implication des personnels et de la préservation de leur santé et de leur sécurité, celui de la qualité de leurs prestations et celui de la performance économique. Bien que les esprits qui animent ces guides et référentiels soient parfois un peu différents notamment entre ceux relatifs à la performance globale et le développement durable, il ne semblait pas nécessaire de faire de distinguo. Cela d'autant plus que dans le cas du développement durable, il faudra attendre la sortie de textes plus précis (ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organismes). Le SD 21000 fournit surtout un cadre à la réflexion mais le concept reste encore un peu flou pour des applications concrètes dans de nombreux cas de figure.

- **MAP des critères QSEDD**

Lors de la préparation, vous pourrez également vous appuyer sur l'outil n° 2 (la MAP des critères QSEDD) pour découvrir et noter les rubriques que vous devrez aborder lors de vos entretiens (figures 4.9). Cette MAP donne une vue d'ensemble des sept principes et des trente-cinq critères QSEDD de performance.

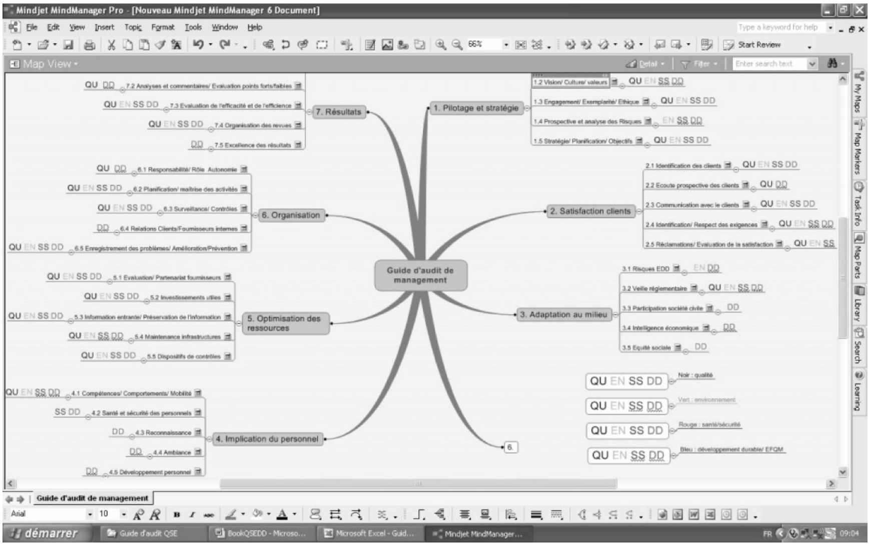


Figure 4.9 Map des critères QSEDD[10]

Des liens hypertexte permettent de découvrir des aides à la compréhension des critères selon la nature des référentiels.

Ces liens (figure 4.10) renvoient à des fichiers Word qui expliquent principes et critères de performances et donnent aussi une explication en fonction de la nature des référentiels concernés en rappelant le code couleur (noir pour la qualité, vert pour l'environnement, rouge pour la SST et bleu pour la performance et le développement durable).

Un système de codes (lettres en couleurs) indique les référentiels concernés par chacun des trente-cinq critères. Ainsi, lorsque vous ouvrez la page de la MAP (outil n°2) vous avez accès aux sept principes et à chacun des cinq critères attachés aux sept principes.

10. À télécharger sur le site Internet de la boutique AFNOR (http://www.boutique.afnor.org), rubrique « Espace lecteurs », avec le code 3465122.

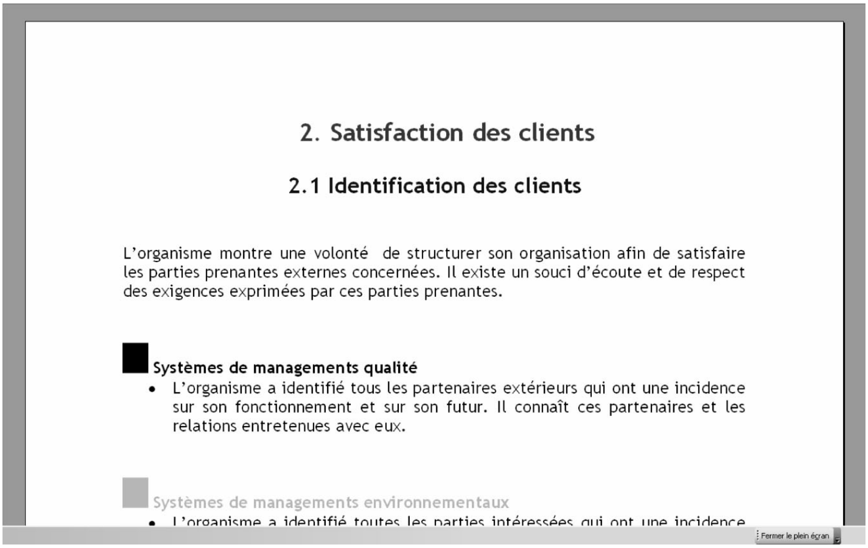


Figure 4.10 Liens de la Map

Vous constatez que chacun des sous-critères est annoté par une marque qui montre l'attachement de ce sous-critère à un (ou plusieurs) référentiels (figure 4.11).

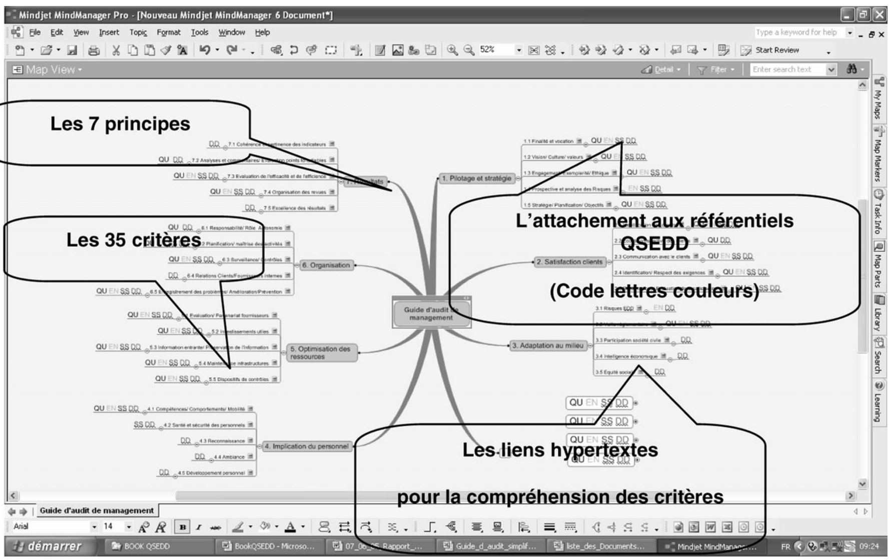


Figure 4.11 La MAP, mode d'emploi

Par exemple, pour le principe n° 2 (satisfaction client) et pour le critère n° 2.3 (communication avec les clients), vous constatez que ce critère est utilisable avec tous les référentiels. Cela signifie que si l'organisme audité fonctionne en conformité avec la norme ISO 9001, cet élément est auditable. Comme il le sera également (avec tous les clients spécifiques à chaque référentiel) si l'organisme a mis en place un management environnemental, un management santé et sécurité ou des dispositions relatives au développement durable (ainsi qu'à l'Excellence et la Performance).

Par exemple pour le principe n° 4 (Implication des personnels) et le critère n° 4.2 (Santé et sécurité des personnels), vous constaterez que celui-ci n'est utilisable que pour des organismes qui sont concernés par le management SST et (ou) l'Excellence, La Performance, le Développement durable.

Cet outil sert également à découvrir les principes de la performance organisationnelle et à se familiariser avec eux.

- **Liste des documents QSEDD**

Cet outil vous permettra de vérifier que vous n'oubliez pas de vous assurer de la présence des éléments documentaires exigés par le référentiel (figure 4.12).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Documentation des systèmes de management								
2	Qualité		Environnement		Santé et sécurité (OHSAS 18001)		Santé et sécurité (ILOH OSH		PFQ
3	Documents	Enregistrements	Documents	Enregistrements	Documents	Enregistrements	Documents	Enregistrements	Docur
4									
5	Ch. 4.2 Planification, fonctionnement et maîtrise des processus	Ch. 5.6 Revue de direction	Ch. 4.1 Domaine d'application				Ch. 3 Structure du système de management		
6	Ch. 4.2 Politique qualité et objectifs	Ch. 6.2.2 Formation initiale et professionnelle, savoir faire et expérience	Ch. 4.2 Politique environnementale		Ch. 4.2 Politique de SST		Ch. 3.1 Politique de SST		
7	Ch. 4.2 Manuel qualité	Ch. 7.1 Satisfaction aux exigences des processus de réalisation et des produits	Ch. 4.3.1 PR pour : Identification et détermination des aspects environnemenaux	Ch. 4.3.1 Identification des aspects environnementaux et des impacts	Ch. 4.3.1 PR pour : Identification des dangers et évaluation des risques	Ch. 4.3.1 Evaluation des dangers et des risques		Ch. 3.7 Examen initial de la réglementation, des dangers et des contrôles existants	
8	Ch. 4.2 PR pour : Maîtrise des documents	Ch. 7.2.2 Résultats et actions des revues des exigences relatives aux produits	Ch. 4.3.2 PR pour : Identification et détermination des exigences légales et autres exigences		Ch. 4.3.2 PR pour : Identification et détermination des exigences légales et autres exigences				
9	Ch. 4.2 PR pour : Maîtrise des enregistrements	Ch. 7.3.2 Eléments d'entrée de la conception.	Ch. 4.3.3 Etablissement de cibles, d'objectifs et de programmes	Ch. 4.4.3 Identification des résultats obtenus	Ch. 4.3.3 Etablissement de cibles, d'objectifs et de programmes	Ch. 4.4.3 Identification des résultats obtenus	Ch. 3.8 Etablissement de programmes et de plan d'actions SST.	Ch. 3.8 Identification des résultats obtenus	
10							Ch. 3.9 Objectifs SST	Ch. 3.9 Identification des résultats obtenus	
11	Ch. 8.2 PR pour : Audits internes	Ch. 7.3.4 Revues de la conception et du développement	Ch. 4.4.1 Définition des rôles, responsabilités et autorités		Ch. 4.4.1 Définition des rôles, responsabilités et autorités		Ch. 3.3 PR pour : définir l'organisation et les responsabilités. Structure de l'organisation.		
12	Ch. 8.3 PR pour : Maîtrise du produit non conforme	Ch. 7.3.5 Vérification de la conception et du développement	4.4.2 PR pour : Sensibilisation du personnel à la préservation de l'environnement	Ch. 4.4.2 Formations et compétences des personnels	4.4.2 PR pour : Sensibilisation du personnel à la préservation de l'environnement		Ch. 3.4 Programmes de formation	Ch. 3.4 Identification des acquis de formation	
	Ch. 8.5 PR pour : Actions correctives	Ch. 7.3.6 Validation de la conception et du développement	Ch. 4.4.3 PR pour : Assurer la communication interne	Ch. 4.4.2 Besoins et réponses en formation	Ch. 4.4.3 PR pour : Assurer la communication interne		Ch. 3.6 PR pour : La communication interne et externe et les	Ch. 3.6 Suggestions et demandes des travailleurs	

Figure 4.12 Liste des documents QSEDD[11]

11. À télécharger sur le site Internet de la boutique AFNOR (http://www.boutique.afnor.org), rubrique « Espace lecteurs », avec le code 3465122.

Hé oui, vous savez que nos organisations fonctionnent avec des informations qui circulent et qu'il faut en permanence prouver que nous avons mis en œuvre toutes les dispositions nécessaires à l'obtention de la performance qualitative, sécuritaire, environnementale, économique, etc. Nous devons maîtriser cette information et nous devons conserver une trace plus ou moins importante de cette maîtrise. Chaque référentiel exige des documentations maîtrisées sur des thèmes précis et exige la conservation préservée d'informations sur ces mêmes thèmes ou sur d'autres.

Ce tableau (figure 4.13) récapitule pour les référentiels Qualité, Environnement, SST tous les documents et tous les enregistrements exigés. En ce qui concerne l'Excellence, la Performance et le Développement durable, il n'y a pas d'exigence de ce type. Dans le SD 21000, il est question de documenter certains aspects de l'organisation mais sans directive précise. Cela explique que la colonne correspondant à ces guides et référentiels demeure vide.

Dans chaque cellule, le chapitre correspondant de la norme concernée est rappelé. Dans la colonne « documents », si c'est une procédure qui est exigée, cela est signalé par les deux lettres « PR » qui suivent l'indication du chapitre.

Nous avons ajouté deux colonnes supplémentaires dans la rubrique consacrée à la SST (Rouge) pour montrer les deux référentiels qui sont actuellement utilisés, à savoir l'OHSAS 18001 et l'ILOH OSH 2000.

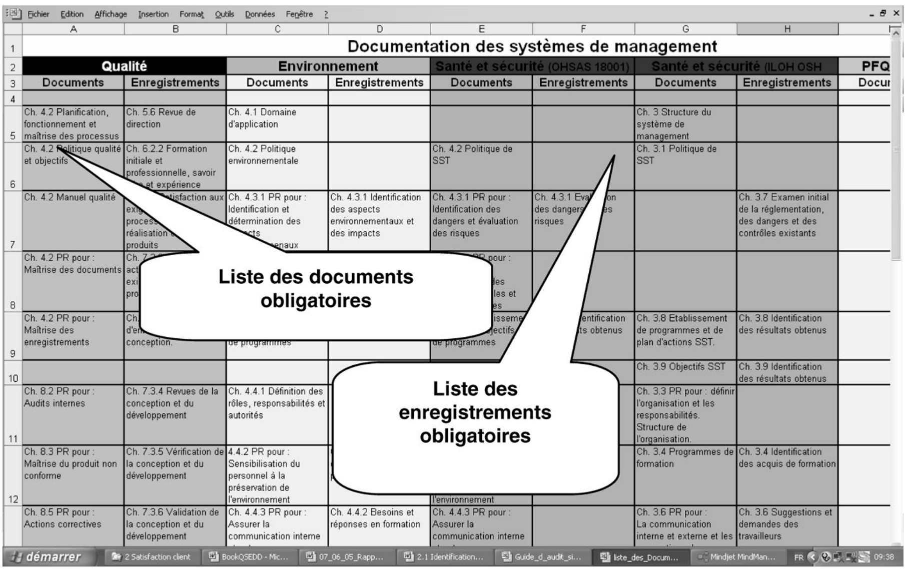


Figure 4.13 Documentation des systèmes de management

- **Modèle de rapport d'audit QSEDD**[12]

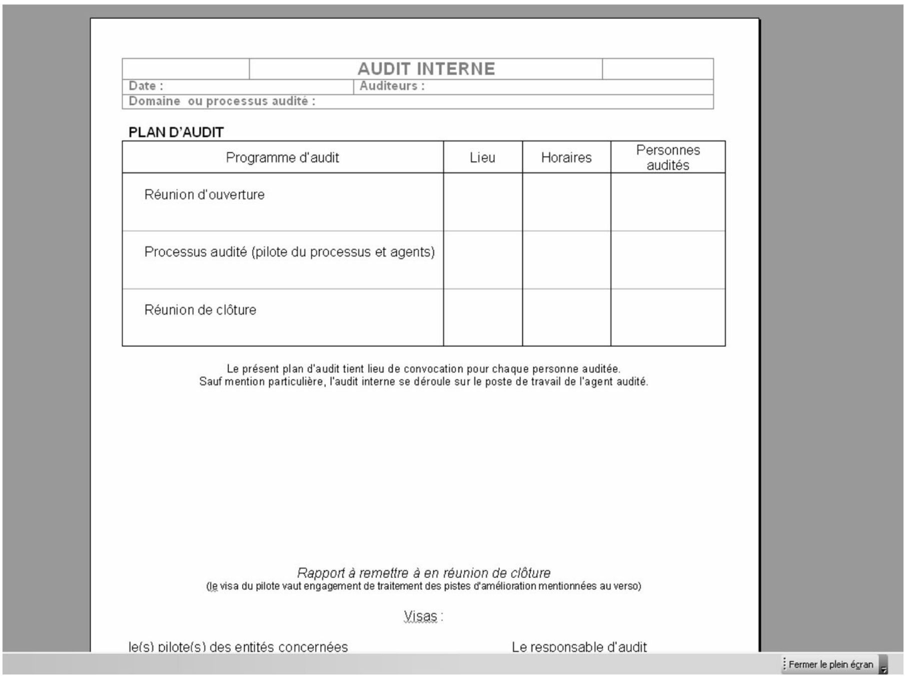
Ce modèle est celui utilisé par la ville de Besançon et par la Communauté d'agglomération. Il est utilisé également par le club d'auditeurs internes croisé de Franche-Comté. Il comporte trois pages, dont une de garde avec quelques informations sur les préambules (réunions, etc.), une pour indiquer les points forts et les pistes de progrès et une pour l'évaluation de la performance du domaine audité.

Le rapport est bâti sur le modèle du PDCA.

Première page

C'est une page de garde traditionnelle avec date, nom des auditeurs, domaine audité, etc.

Elle précise si une réunion d'ouverture a eu lieu les horaires et les personnes rencontrées. Elle donne quelques informations sur le lieu de l'audit et sur la réunion de clôture (figure 4.14).



AUDIT INTERNE

Date : | Auditeurs :

Domaine ou processus audité :

PLAN D'AUDIT

Programme d'audit	Lieu	Horaires	Personnes audités
Réunion d'ouverture			
Processus audité (pilote du processus et agents)			
Réunion de clôture			

Le présent plan d'audit tient lieu de convocation pour chaque personne auditée.
Sauf mention particulière, l'audit interne se déroule sur le poste de travail de l'agent audité.

Rapport à remettre à en réunion de clôture
(le visa du pilote vaut engagement de traitement des pistes d'amélioration mentionnées au verso)

Visas :

le(s) pilote(s) des entités concernées | Le responsable d'audit

Figure 4.14 Rapport d'audit QSEDD (page 1)

12. À télécharger sur le site Internet de la boutique AFNOR (http://www.boutique.afnor.org), rubrique « Espace lecteurs », avec le code 3465122.

Deuxième page

On y trouve décrits dans l'ordre (figure 4.15) :

– les points forts ;

– la bonne pratique le cas échéant.

Il convient de décrire dans le détail cette pratique afin qu'elle puisse être utilisée ultérieurement par d'autres processus ou d'autres entités. Elle se distingue du point fort par le détail de sa description. Comme le rapport n'est pas exposé sur la place publique, les auditeurs devront faire une synthèse des bonnes pratiques une fois ou deux fois par an par exemple.

	AUDIT INTERNE	
Date :	Auditeurs :	
Domaine ou processus audité :		

Points forts :

Bonne pratique exemplaire :

Modèles de références externes et internes du domaine audité :		
Type	Références externes	Références internes
Contraintes réglementaires		
Attentes clients :		
Contraintes environnementales, santé et sécurité et DD		

Pistes de progrès de l'activité auditée

Relatives aux modèles de référence

Relatives aux comparaisons avec les modèles de référence

Figure 4.15 Rapport d'audit QSEDD (page 2)

Ce document supplémentaire (qui n'est pas dans ce guide) fera l'objet d'une diffusion dans l'entreprise. Le recueil de bonnes pratiques exemplaires est un des aspects secondaires des audits internes, qu'ils soient croisés ou non. Cependant c'est un apport réellement important pour le benchmarking interne ou externe. En effet, dans la réalité les bonnes pratiques ont beaucoup de mal à être détectées car, très souvent, ceux qui les ont mises en application ne se doutent pas que ce sont des pratiques excellentes et parfois exemplaires. Ils les mettent en œuvre tous les jours et de ce fait, elles ont perdu leur caractère particulier. Pourtant, l'auditeur qui débarque avec son regard de Candide les repère immédiatement et peut en faire profiter la terre entière via son rapport.

Il faut donc que le descriptif de ces pratiques enregistré sur le rapport d'audit soit suffisamment précis pour que les auditeurs puissent en avoir plus tard (au moment de la synthèse) un souvenir précis.

Bien entendu, comme nous l'avons dit un peu plus haut, si vous n'avez pas identifié de bonne pratique, ne mettez pas un « Néant » ou un « RAS » insultant dans cette rubrique. Faites-la disparaître purement et simplement du rapport.

Les modèles et références externes et internes

Il s'agit des métamodèles et des modèles internes (procédure et autres). Il ne s'agit pas d'établir une liste exhaustive mais de rappeler les principaux modèles qui ont été pris en compte. Ce n'est pas une rubrique obligatoire, je l'utilise personnellement surtout pour rappeler les métamodèles essentiels. Si vous éprouvez des difficultés à la renseigner, supprimez-la purement et simplement.

Les pistes de progrès

Celles-ci sont énoncées en regard des étapes du PDCA.

– Vous noterez dans la première case les pistes de progrès relatives « aux modèles de référence » qui ont été identifiées. Ces pistes de progrès montrent une absence de relation entre les pratiques et les métamodèles ou les modèles internes validés.

– Vous noterez dans la seconde case les pistes de progrès relatives « aux comparaisons avec les modèles de référence » qui ont été identifiées. Ces pistes montrent une absence de comparaison entre métamodèles et pratiques internes. Les indicateurs manquent de pertinence et de cohérence.

– Vous noterez dans la troisième case les pistes de progrès relatives « aux actions correctives ou d'amélioration suite aux comparaisons » qui ont été identifiées. Ces pistes montrent une absence d'adaptabilité aux éléments extérieurs et/ou une absence d'optimisation des ressources.

Nota **:** si vous avez un peu de difficultés à inscrire vos pistes de progrès dans les cases respectives, n'en faites qu'une seule, ce qui est plus pratique et tout aussi utile.

Conclusion générale

La dernière case est réservée à des commentaires généraux. N'en faites pas trop car ce type de notes ne sert pas souvent à grand-chose.

Troisième page

Vous avez la troisième page pour évaluer de manière formelle la performance du processus audité.

Cette troisième et dernière page (figure 4.16) est destinée à évaluer la performance du processus que vous venez d'auditer. Vous avez encore en tête les réponses à toutes les questions que vous avez posées et vous pouvez maintenant donner une appréciation sur la performance observée sur chacun des sept principes.

Cette évaluation est faite bien entendu en fonction de la nature des référentiels de management mis en œuvre dans l'organisme et dans le processus audité. Si un principe n'est pas applicable, vous le notez dans la case correspondante dans la rubrique « commentaires ». S'il est applicable partiellement vous donnez votre avis sur ce que vous avez identifié comme pratique. Par exemple dans la rubrique pilotage et stratégie, si l'organisme audité est uniquement Q et E, votre appréciation ne prendra en compte que les pratiques correspondant aux exigences de ces deux référentiels pour le management. Vous n'aurez pas abordé le chapitre des valeurs ou de la vision du manager. Si cela a été abordé vous pourrez peut-être donner une appréciation d'un niveau supérieur (pourquoi pas en 4 ?).

Vous mettez une croix (X) dans le niveau qui vous paraît opportun (Priorité 1, 2, 3 ou 4). Vous pouvez justifier votre choix par un bref commentaire dans la case en dessous de la rubrique en question.

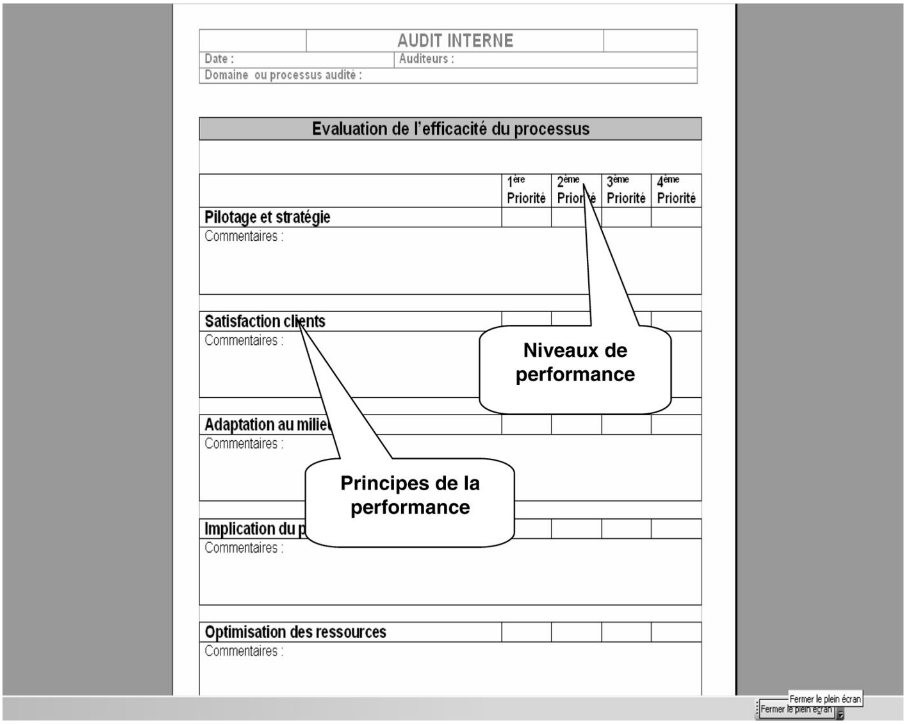


Figure 4.16 Rapport d'audit QSEDD (page 3)

4.5.3 Conseils pour utiliser le guide SDD

Le guide s'utilise lors de la préparation de l'audit. Il n'est pas destiné à servir lors de l'audit pour lire les questions par exemple. Il est composé de quatre grandes colonnes de couleurs différentes qui correspondent aux quatre référentiels transversaux ou familles de référentiels de management qui peuvent être intégrés dans le fonctionnement d'un organisme. Il y a (fig. 4.17) :

– le management de la qualité ;
– le management environnemental ;
– le management de la santé et sécurité au travail ;
– le management de la performance et du développement durable.

Il est composé d'un certain nombre de lignes qui correspondent à des thèmes qui doivent faire l'objet de votre plan d'audit. Ces thèmes constituent l'ensemble des exigences qui sont contenues dans les référentiels pris en compte.

Dans chaque colonne de couleur, on trouve à gauche une première colonne qui donne la référence du chapitre du référentiel utilisé.

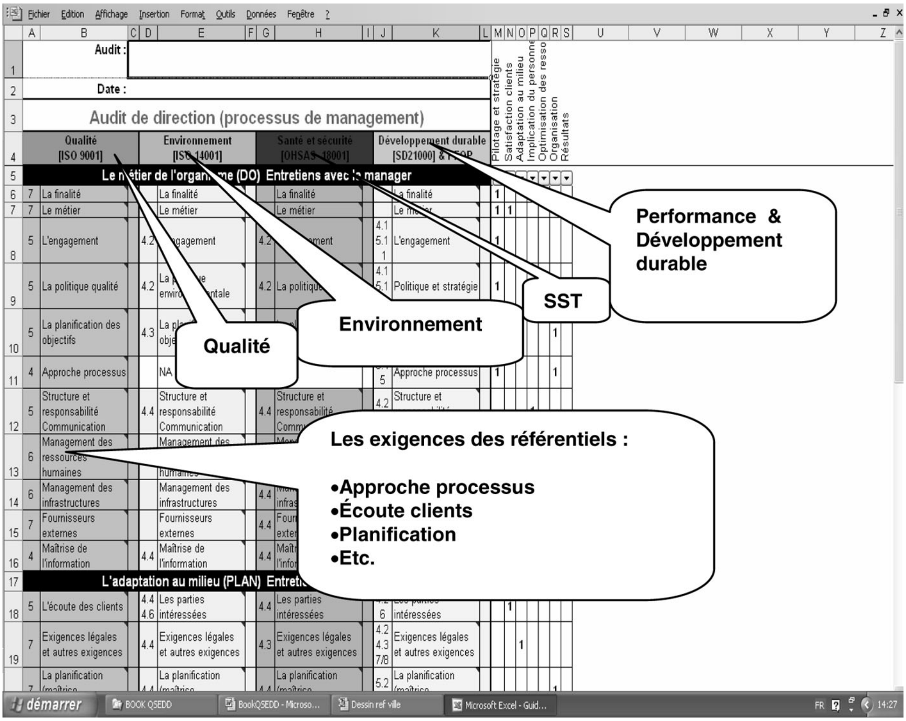


Figure 4.17 Rapport d'audit QSEDD

À la suite de cette colonne, une seconde que vous devez pointer d'un « X » lorsque vous sélectionnez ce thème comme élément de votre plan d'audit, autrement dit quand vous prévoyez de vous entretenir sur ce thème.

Le renseignement de cette colonne vous permettra en fin de préparation d'avoir une vue globale et synthétique des différents éléments de votre plan d'audit en regard des sept principes de la performance. Vous saurez les exigences que vous avez prévu d'auditer et celles que vous avez mises de côté. Cela vous permettra le cas échéant de modifier votre plan d'audit (figure 4.18).

Le guide est construit de manière à respecter la chronologie d'une pratique d'audits et de manière à respecter les étapes du PDCA (lignes noires).

Les thèmes horizontaux ne reformulent pas exactement les libellés des chapitres des diverses normes car ceux-ci présentent des différences d'appellation. Cependant, la référence au chapitre des référentiels permet de retrouver la correspondance avec le texte normatif. Le choix d'un libellé identique pour tous les référentiels permet de montrer la similitude de construction de ceux-ci et ainsi de procéder à des audits intégrés QSEDD.

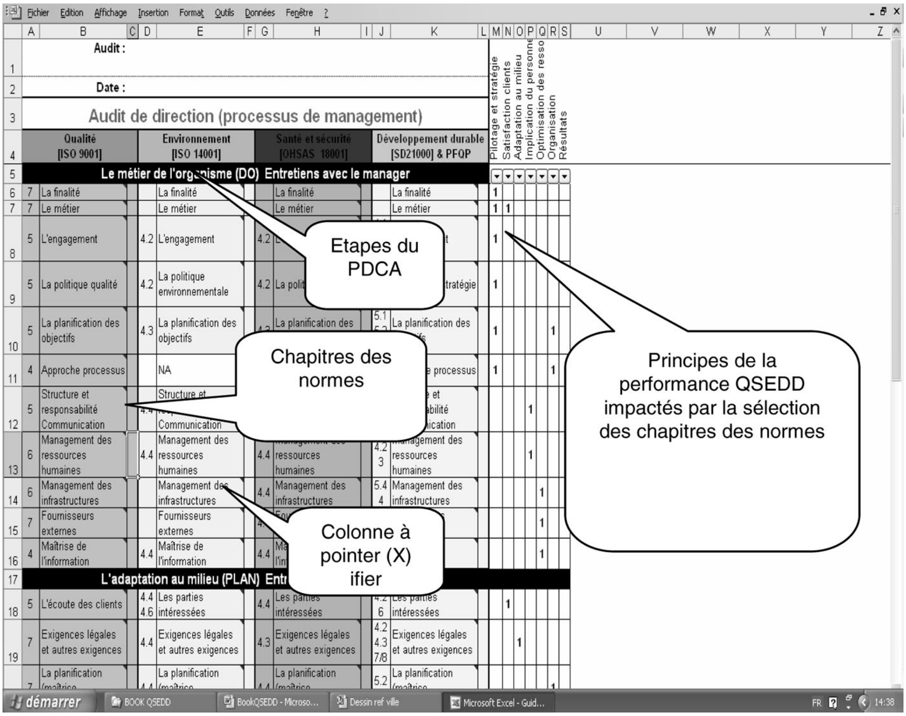


Figure 4.18 Rapport d'audit QSEDD

Des exemples de questions sont contenus sous forme de commentaires dans chacune des cases du fichier Excel (figure 4.19).

Lorsque vous préparez l'audit, vous cochez les colonnes que vous sélectionnez et qui correspondent aux différents chapitres des référentiels que vous souhaitez intégrer dans votre plan d'audit. Nous l'avons dit un peu plus haut, l'idéal serait bien entendu de tout auditer c'est-à-dire de passer en revue l'ensemble des exigences. Ce vœu pieux ne se réalise pas souvent par manque de temps et également parce que nous ne sommes pas des machines parfaites (je parle pour vous, vous l'avez compris) et qu'il est certain que nous oublierons quelques-uns des thèmes planifiés.

Quand vous avez terminé cette préparation, vous allez dans le premier onglet qui vous montrera une image des choix que vous avez faits et de leur répartition dans les différents principes du management QSEDD. Cette image présentée sous forme d'un « radar » vous permet de vérifier l'équilibre de votre plan d'audit en regard des sept principes. Vous pouvez alors modifier le

plan en éliminant des thèmes présélectionnés ou par le choix de nouveaux que vous auriez omis de prendre en compte.

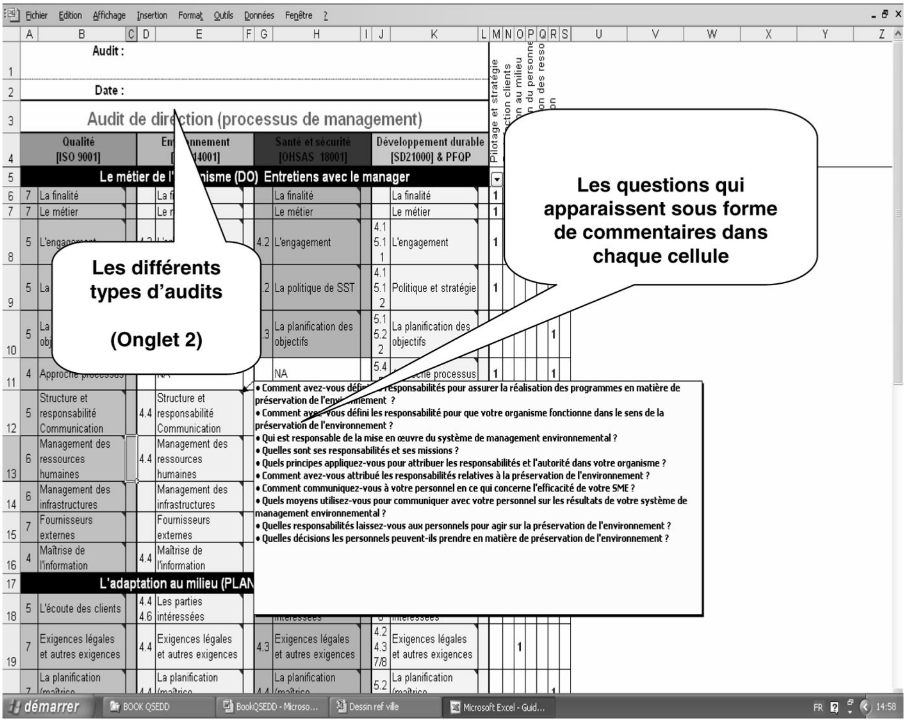


Figure 4.19 Rapport d'audit QSEDD

Les fichiers Excel se composent de quatre onglets qui sont :

– Onglet 1 : la synthèse des profils d'audit que vous utiliserez après avoir fait votre choix des thèmes que vous souhaitez auditer.
– Onglet 2 : les audits de processus de management. Entretien avec les directions.
– Onglet 3 : les audits de processus de réalisation et de support. Les entretiens avec les pilotes.
– Onglet 4 : les audits de processus de réalisation et de support. Les entretiens avec les personnels.

L'utilisation des profils d'audit (onglet 1) se fait de la manière suivante :

Lorsque vous préparez l'audit et que vous déroulez le guide, vous cochez d'un « 1 » les cellules vierges qui sont situées à droite des rubriques sélectionnées.

Vous cochez les cellules que vous souhaitez auditer (poser des questions) sur la rubrique qui vous intéresse.

Vous les cochez en fonction des référentiels mis en œuvre dans le processus ou l'organisme audité. Autrement dit vous travaillez ligne à ligne dans les couleurs qui correspondent aux types de managements en place. Chaque fois que vous cochez une cellule, le graphique « Radar » qui est situé en fin d'onglet (Direction, pilote de processus, personnel) affiche le profil des principes de la performance qui ont fait l'objet de votre sélection.

Pour l'exemple ci-après, j'ai coché n'importe comment au hasard pour montrer la mécanique, mais ne préparez pas votre plan d'audit en me copiant.

Ce radar (figure 4.20) montre que je n'ai pas prévu d'auditer le principe « Résultats ». Je peux donc revoir mes rubriques à auditer pour y ajouter celles-ci (si je le souhaite bien entendu).

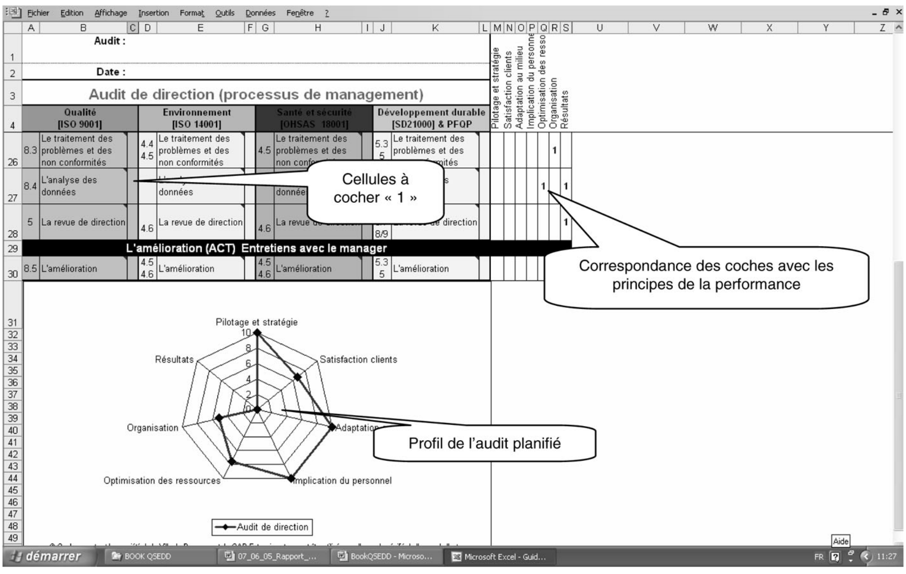


Figure 4.20 Rapport d'audit QSEDD

Ce profil est récapitulé dans l'onglet 1 pour les trois types d'audits (direction, pilote et personnels) (figure 4.21).

Les images sur la gauche indiquent les modes de management (les référentiels) pris en compte.

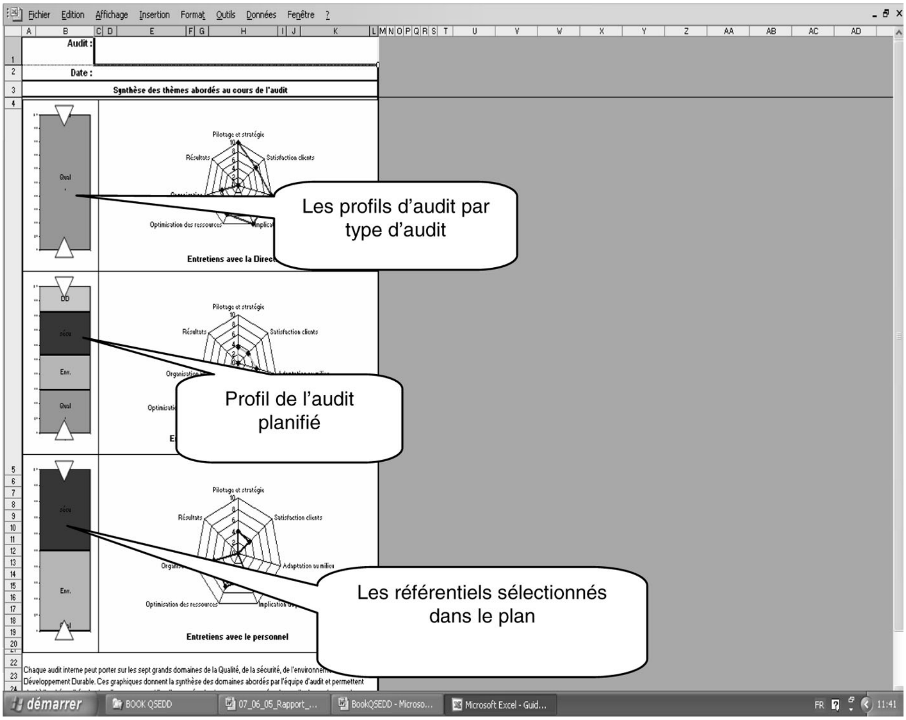


Figure 4.21 Rapport d'audit QSEDD

Dans le premier Radar (audit de direction) seules les rubriques relatives à la qualité ont été sélectionnées (couleur grise uniquement).

Dans le deuxième (audit des pilotes), tous les référentiels ont été pris en compte.

Dans le troisième (personnels) deux référentiels ont été pris en considération, la SST et l'environnement. Sur la partie droite, les Radars montrent les profils sélectionnés dans les sept principes de la performance.

Les différents types d'audits de processus qui sont abordés dans cet outil sont détaillés dans les chapitres qui suivent.

4.6 Première partie : audit de direction (processus de management)

4.6.1 Première étape : les métiers de l'organisme (*Do*)

– **La finalité :** il s'agit de poser des questions afin de connaître la vocation de l'organisme audité. Il s'agit de sa finalité sociétale. Ce premier thème

est important car des difficultés constatées dans les réponses donneront de précieuses indications sur l'efficacité des dispositions prises en matière de mesure de performance. En effet, il serait étonnant de constater des mesures pertinentes si l'organisme n'a pas défini sa finalité.

- **Le métier :** ce sont les activités qui sont pratiquées dans l'organisme.
- **L'engagement :** il s'agit de connaître le niveau d'engagement des managers. Vous ne vous contenterez pas d'une charte affichée dans le bureau du DG mais vous tenterez de savoir quel temps consacre le manager à son système de management intégré. Là aussi, ce thème est important car cela plante le décor. Si votre sentiment à l'issue de cet entretien est que le manager n'est pas impliqué, il y a de fortes chances que les murs du système de management intégré ne tiennent debout que par la magie d'un papier peint bien collé.
- **La politique qualité :** ce sont les orientations stratégiques de la direction, les grandes lignes du changement. Il est intéressant également de constater (ou non) l'intégration de la qualité, de l'environnement, de la SST, etc. dans la stratégie de l'organisme. Ne vous contentez pas de déclarations de principes générales et creuses du genre : « nous visons la satisfaction totale des clients ou le zéro accident ».
- **La planification des objectifs :** il convient de trouver ici un déploiement des orientations stratégiques en objectifs concrets et dont l'atteinte est évaluable par l'organisme.
- **Approche processus :** le manager doit vous expliquer l'intérêt d'une approche processus pour son organisme et la manière dont il a envisagée d'appliquer cette logique chez lui.
- **Structure et responsabilité/Communication :** le manager vous expose la structure de son organisation, les responsabilités qu'il a déterminées, les habilitations, etc. et tout cela doit être clairement perçu par les collaborateurs. Il présente aussi ses processus de communications internes.
- **Management des ressources humaines :** il vous présente sa manière et ses principes de gestion des ressources humaines. Il n'est pas forcément au courant du détail de la gestion de ces activités mais il vous en confie les grandes lignes.
- **Management des infrastructures :** il vous présente les moyens qu'il a mis au service de son organisme y compris pour l'efficacité de l'intégration des parties QSEDD.

– **Fournisseurs externes :** il vous expose sa manière de gérer les relations avec les entités extérieures y compris celles qui sont dans le groupe dont son organisme fait éventuellement partie et qui sont à l'extérieur de son périmètre.
– **Maîtrise de l'information :** il vous confie les principes qui guident son organisation en matière de préservation de l'information, la gestion des documents, la conservation des données, etc.

4.6.2 Deuxième étape : l'adaptation au milieu (*Plan*)

– **L'écoute des clients :** le manager vous informe de la nature des clients et des parties intéressées de son organisme et vous explique la manière d'écouter tous ces entités extérieures. Il ne connaît pas forcément le détail des opérations mais il vous expose son éthique, son engagement, les règles qu'il a données à ses collaborateurs sur ce sujet.
– **Exigences légales et autres exigences :** le manager vous expose les réglementations auxquelles son organisme doit satisfaire pour ses prestations ou pour les autres aspects de son management (environnement, SST, etc.). Il vous explique les précautions qu'il a prises pour avoir une veille réglementaire efficace et pour que l'information réglementaire soit transmise aux personnels concernés.
– **La planification (maîtrise opérationnelle) :** le manager vous explique les règles qu'il impose à son personnel pour planifier les dispositions de maîtrise opérationnelle, autrement dit la manière d'aborder l'élaboration des modèles internes (planification des activités et des résultats, etc.).

4.6.3 Troisième étape : la mesure et la surveillance de l'efficacité (*Check*)

– **La satisfaction des clients :** le manager vous explique comment il surveille et mesure la satisfaction de ses clients et des parties intéressées. Là encore, il ne connaît pas tous les détails mais il doit vous présenter les règles et les principes.
– **Les audits internes :** le manager vous expose les résultats des audits internes, ce qu'ils remontent comme informations en ce qui concerne les points forts et faibles.
– **La surveillance des processus :** de la même manière, il vous informera de son système de surveillance des processus et des résultats obtenus en termes, par exemple, de points forts et de points faibles.

– **Surveillance et mesurage :** idem pour tous ce qui concerne la mesure des produits ou des prestations ainsi bien entendu que la mesure des performances de son organisation en termes d'environnement et de SST ou de développement durable.
– **Le traitement des problèmes et des non-conformités :** idem, il vous exposera les points forts et faibles de son organisation à travers les résultats des enregistrements des non-conformités. Il ne connaît pas le détail mais les tendances.
– **L'analyse des données :** il vous explique comment il analyse les diverses informations de son organisation et comment il interprète ces analyses.
– **La revue de direction :** il vous explique comment il effectue une synthèse des informations en provenance des sources telles que les clients, les dispositions en place, les résultats divers, etc. et comment il évalue la performance de son organisme et les décisions d'amélioration qu'il prend à cette occasion.

4.6.4 Quatrième étape : l'amélioration (*Act*)

– **L'amélioration :** le manager vous informe des dispositions qu'il fait prendre pour que son organisation soit en permanence en phase avec son milieu environnant. Il vous expose les principales améliorations qui ont été engagées sur la période écoulée. Il connaît les résultats obtenus.

4.7 Deuxième partie : audit de processus de réalisation et de support (entretien avec le pilote)

L'audit démarre par un entretien avec le pilote du processus. Celui-ci vous répondra sur des éléments qui concernent son organisme mais aussi sur des éléments plus précis qui concernent son processus. Par exemple, dans le premier thème qui est celui de la finalité, il vous expose celle de son entreprise et celle de son processus.

4.7.1 Première étape : le métier du processus (*Do*)

– **La finalité :** le pilote de processus vous explique, comme cela vient d'être dit, la finalité de l'organisme dans lequel il travaille et celle du processus ou de la fonction qu'il dirige ou qu'il pilote.

- **Le métier :** idem. Il vous explique celui de son organisme ainsi que celui de son processus.
- **Les impacts du métier (données de sortie) :** le pilote vous présente les données de sortie de son processus, autrement dit les résultats de l'activité interne. Il doit connaître ces données de sortie ou bien avoir réalisé une analyse de son activité afin d'en avoir une liste exhaustive. Il doit connaître au moins les principales données de sortie de son métier. En ce qui concerne l'environnement, c'est pareil, il doit avoir identifié ou avoir connaissance des impacts de son processus sur l'environnement. En ce qui concerne la SST, il doit avoir identifié ou avoir connaissance des dangers qui sont générés par les activités internes ou externes du processus dont il a la charge. Pour la performance, il doit vous exposer l'ensemble des impacts et des dangers afférents à son processus. Pour le management environnemental ou la SST ou bien encore le développement durable, ce n'est pas lui qui a fait l'analyse globale pour son organisme mais il doit disposer des informations qui concernent son processus.
- **Évaluation et analyse des risques :** le pilote doit vous exposer les risques liés aux différents impacts des données de sortie de son processus. En clair, il doit connaître au moins de manière intuitive pour la qualité et de manière méthodique pour les autres formes de management les risques de non-conformité, de pollution, d'accident, etc. Il doit vous montrer une hiérarchisation de ces risques ou tout au moins, l'analyse effectuée doit permettre cette hiérarchisation.
- **Maîtrise opérationnelle :** le pilote vous explique et vous présente les dispositions prises dans son processus pour réduire les risques identifiés en matière de qualité, d'environnement, de SST ou de performance. Il vous présente les bonnes pratiques de travail et les procédures qui permettent de maîtriser l'activité interne des ressources de son processus.
- **Les contrôles de conformité :** le pilote vous expose les dispositions relatives aux contrôles mis en œuvre dans son domaine. Ces contrôles doivent permettre d'éliminer ou tout au moins de réduire les risques de dysfonctionnement qualité, environnementaux, SST, performance, etc.

Nota : les thèmes ci-dessous, qui figurent en surlignage rouge dans le guide, sont à évoquer dans les processus particuliers. En effet, les référentiels exigent quelques dispositions spécifiques à des processus de type commerciaux (pour 9001 notamment), d'achats, de conception et de Ressources humaines (pour les autres). Le guide propose donc des questions à poser dans le cas des audits de ces activités.

- **Spécificités pour un processus de type commercial ou ventes ou de relations avec les clients ou usagers :** le pilote doit vous présenter les dispositions prises pour écouter les clients dans le cadre des relations courantes entre son organisme et les clients externes. Il doit vous parler des pratiques d'accueil, de ventes, de réception, bref toutes les méthodes mises en œuvre et qui définissent les relations de ses équipiers avec les clients ou usagers. Il doit également vous exposer les dispositions relatives à la communication avec les clients à propos des prestations rendues et des litiges ou problèmes éventuels.
- **Spécificités pour un processus de conception :** le pilote vous présente les dispositions prises pour la maîtrise des activités de conception.
- **Spécificités pour les processus d'achats :** idem pour les achats et les relations avec les fournisseurs et prestataires.
- **Spécificités pour les processus de gestion des dispositifs de mesure et de surveillance :** idem.
- **Spécificités pour un processus de gestion des ressources humaines :** idem. Il doit vous expliquer les méthodes mises en œuvre pour assurer la compétence des personnels dans les domaines où ils exercent (qualité, environnement, SST, développement durable et performance).

4.7.2 Deuxième étape : les interrelations (*Do*)

- **Identification des clients internes et valeur ajoutée :** le pilote (pour les référentiels qualité et performance) doit vous exposer la manière de communiquer avec les autres processus. Dans des organisations qui se veulent adaptables, réactives et communicantes, la relation avec les autres processus est fondamentale. Elle se pratique à la base en connaissant les utilisateurs des données de sortie de son processus. Une donnée de sortie est forcément une donnée d'entrée dans un autre processus interne ou chez un prestataire extérieur (client externe ou fournisseur par exemple). Le pilote doit en conséquence être capable d'expliquer qu'il a connaissance de l'utilisation des données de sortie de son processus et qu'il a conscience des besoins et des attentes des processus utilisateurs. En bref, il entretient des relations de qualité (identification et satisfaction des exigences) avec ses processus en aval. En principe, les données de sorties doivent être spécifiées en accord avec l'utilisateur qui devrait (!) les valider.
- **Comportements en cas de problèmes :** le pilote doit vous expliquer comment il réagit lorsqu'un problème qualité, environnement, SST ou

performance se manifeste. En principe, il doit traiter le problème en question avec la collaboration des processus amonts et avals. Il doit vous présenter les méthodes prévues pour faire face aux situations d'urgence pour les questions liées à l'environnement et à la SST.

4.7.3 Troisième étape : la maîtrise des ressources (*Do*)

- **Ressources humaines :** ce thème doit (comme les autres d'ailleurs) être abordé dans tous les processus. Le pilote doit se préoccuper des compétences de ses équipiers et doit en conséquence prendre les dispositions nécessaires pour que ceux-ci disposent de toutes les connaissances requises pour la maîtrise de tous les aspects de leurs activités en ce qui concerne la qualité, l'environnement, la SST, le développement durable ou la performance.
- **Ressources infrastructures :** le pilote doit vous présenter les pratiques qui sont prises dans son domaine d'activité pour disposer d'infrastructures lui permettant d'assurer sa finalité et ses missions. Cela concerne aussi bien entendu le maintien en état des équipements dont il a la responsabilité.
- **Maîtrise de l'information :** le pilote doit vous expliquer comment il maîtrise l'information dont son processus a besoin pour fonctionner efficacement. Il s'agit de l'information entrante (les données d'entrée), de l'information qu'il produit pour conservation (enregistrements, traçabilité et préservation), de l'information qu'il produit pour les autres processus.

4.7.4 Quatrième étape : politique et stratégie (*Do*)

- **Engagement :** le pilote parlera de l'engagement de sa direction qu'il doit connaître et qu'il doit partager. Il parlera ensuite de son engagement personnel et de l'exemple qu'il donne à ses équipiers.
- **Orientations stratégiques :** de la même manière, il exposera la politique de son organisme (ses orientations stratégiques) et les grands objectifs qui lui ont été communiqués par sa direction.
- **Objectifs et programmes :** il expliquera les objectifs qui lui ont été assignés pour son processus dans le cadre de la stratégie de son organisme. Il expliquera les actions qu'il doit mener pour atteindre les objectifs fixés pour son processus. Bien entendu, cela concerne tous les aspects du management de son organisme qu'ils soient qualité, environnementaux, SST, développement durable ou performance.

– **Mise en œuvre des programmes :** il exposera le travail effectué pour que les actions qui lui sont dévolues soient mises en œuvre et s'avèrent efficaces autant que faire se peut.

4.7.5 Cinquième étape : adaptation au milieu (*Plan*)

– **Exigences légales et autres exigences :** le pilote démontrera sa connaissance des aspects réglementaires de l'activité de son processus. Il expliquera comment il s'assure de la véracité et de la mise à jour de ces informations et comment il s'assure que les équipiers qui sont concernés disposent de l'information.

4.7.6 Sixième étape : les clients externes (*Plan*)

– **Identification des clients :** le pilote doit connaître les clients de son organisme ainsi que toutes les instances extérieures qui sont considérées comme des clients ou usagers.

– **Identification des exigences :** il doit connaître également les exigences de ces clients ainsi que celles qui sont considérées comme essentielles. Il doit bien entendu s'assurer que ses équipiers ont connaissance de ces exigences et qu'ils mettent tout en œuvre pour les satisfaire.

– **Réclamations et retours d'informations :** le pilote doit connaître les informations en retour des clients, celles qui concernent son organisme et bien entendu celles qui concernent en particulier son propre processus. Il doit s'assurer de la bonne communication de ces informations à ses équipiers. Il doit connaître les principales réclamations des clients. Cette connaissance générale est nécessaire pour orienter les comportements des personnels dans le sens d'une réaction à ces problèmes.

4.7.7 Septième étape : la mesure et la surveillance des activités (*Check*)

– **Cohérence et pertinence des indicateurs :** le pilote doit planifier les résultats ou les activités internes de son processus. Il doit mesurer les résultats de ses activités internes et évaluer les écarts entre prévisions et réalisations. Ses indicateurs de performance doivent être en cohérence avec la finalité de son processus et avec les missions qui lui sont affectées. Il devrait en principe appliquer le PDCA dans le fonctionnement de son processus et pour tous les aspects de son management (qualité, environnement, SST, développement durable et performance).

- **Analyse et revues :** le pilote doit démontrer qu'il analyse les informations entrantes ainsi que les résultats de ses activités internes. Il doit démontrer que les décisions qui sont prises sous sa responsabilité sont appuyées sur des analyses des situations et non pas sur les chiffres bruts produits par son tableau de bord ou autres indicateurs.
- **Mesure de l'efficacité du management de l'organisme :** le pilote doit exposer les résultats de son processus et il doit également expliquer en quoi ces résultats sont cohérents avec ceux de son organisme. Les résultats concernent tous les aspects du management intégrés dans l'organisation.

4.7.8 Huitième étape : l'amélioration (*Act*)

- **Les sources d'amélioration :** le pilote doit exposer toutes les sources des améliorations qui sont mises en œuvre dans son processus. Il expliquera comment il les exploite et comment il choisit les actions à mettre en œuvre.
- **Le traitement des problèmes et des non-conformités :** le pilote doit présenter les méthodes mises en œuvre dans son processus pour identifier les problèmes, les dysfonctionnements et les non-conformités. Il n'est pas acceptable de limiter cet enregistrement aux seules non-conformités. Il convient de s'assurer que les problèmes importants font l'objet d'un enregistrement et d'une analyse.
- **Les actions d'amélioration :** le pilote vous explique quelles actions sont mises en œuvre (actions correctives, actions préventives, améliorations permanentes, etc.) et comment ces actions sont menées. Il doit préciser que les actions sont engagées sur les causes des problèmes lorsque cela est nécessaire.
- **L'efficacité des actions :** le pilote expliquera comment il procède pour s'assurer de l'efficacité des actions engagées dans son processus. Cette efficacité doit être globale pour son organisme et il montrera que les améliorations sont réalisées sur des thèmes majeurs et sur des points sensibles essentiels de l'organisme.

4.8 Troisième partie : audit de processus (entretien avec les personnels)

Il est bien évident que les questions qui s'adressent aux personnels seront plus orientées sur le poste de travail et sur le métier. Les connaissances exigées en matière d'organisation et de management sont moins importantes pour les

personnels que pour le pilote qui lui, doit connaître les éléments évoqués plus haut de manière approfondie.

4.8.1 Première étape : connaissance du métier (*Do*)

– **Finalité du processus :** la personne vous explique la finalité de son processus, sa vocation, son utilité pour satisfaire aux exigences des clients ou de la réglementation.
– **Finalité du poste de travail :** la personne vous expose la finalité de son poste de travail. Elle vous explique l'importance de ce travail en regard des aspects qualité, environnement, SST, développement durable et performance.
– **Compétences :** la personne vous explique les compétences dont elle a besoin pour exercer correctement son activité à son poste et pour maîtriser tous les éléments qui sont sous sa responsabilité (qualité, environnement, SST, développement durable et performance).

4.8.2 Deuxième étape : pratiques de travail (*Do*)

– **Faire travailler l'audité :** c'est dans l'exercice des tâches et des activités que les dysfonctionnements apparaissent en général. Il convient donc de demander à la personne auditée d'effectuer son travail devant vous.
– **Ouvrir des dossiers :** la personne pourra aussi refaire l'historique d'un dossier et en expliquer la chronologie. Elle pourra également vous exposer toutes les actions qu'elle a prises dans le cadre de son travail et pour ce dossier ou pour une affaire particulière.
– **Utilisation de procédures :** la personne auditée expliquera quelles sont les informations écrites (procédures) qu'elle utilise dans le cadre de son travail et à partir de quelles informations fournies par sa hiérarchie (instructions) elle opère à son poste.
– **Examiner des enregistrements :** elle vous expliquera les enregistrements qu'elle renseigne, les informations ou consignes qu'elle note à son poste.

4.8.3 Troisième étape : pratiques de contrôles (*Do*)

– **Faire contrôler l'audité :** la personne, à votre demande, exécutera devant vous les contrôles qu'elle effectue dans le cadre de son travail. Elle vous expliquera ces contrôles, les méthodes, les instruments qu'elle utilise, les résultats qu'elle obtient.

– **Examiner des enregistrements :** elle vous expliquera les enregistrements des contrôles qu'elle renseigne.

4.8.4 Quatrième étape : connaissance et contribution à la politique et aux objectifs (*Do*)

– **Connaissance de la politique et des objectifs de l'organisme :** la personne auditée vous exposera la politique qualité (stratégie) de son organisme et commentera les orientations qui concernent son processus.

– **Connaissance des objectifs du processus :** elle vous expliquera les objectifs qui sont déployés dans son processus à partir des orientations stratégiques fournies par la direction.

– **Contribution à des actions :** elle vous expliquera les actions qui sont mises en œuvre dans son processus et celles dans lesquelles elle est impliquée.

4.8.5 Cinquième étape : contribution à la satisfaction des clients internes et externes et à la réglementation (*Plan*)

– **Connaissance des utilisateurs des prestations du poste :** la personne vous expliquera qu'elle connaît les utilisateurs des résultats de son travail (données de sortie) et qu'elle connaît leurs attentes et leur niveau de satisfaction.

– **Contribution à la satisfaction des clients externes :** la personne auditée vous présentera les clients externes, leurs attentes, ce qu'ils reprochent principalement à l'organisme et en quoi elle contribue à satisfaire leurs exigences.

– **Veille réglementaire :** la personne vous expliquera quelles sont les réglementations qui la concernent à son poste de travail ou dans son processus et comment elle veille à les satisfaire.

4.8.6 Sixième étape : comportements en cas de problèmes (*Check*)

– **Signalement des problèmes :** la personne auditée vous expose quels sont les problèmes et les dysfonctionnements qu'elle signale lorsqu'elle les constate et comment elle réagit dans ce cas. Elle vous explique les situations d'urgence, les procédures à appliquer ainsi que les comportements qu'elle doit tenir dans ces situations.

– **Enregistrement des problèmes :** elle vous explique les informations qu'elle est tenue de renseigner et les supports sur lesquels elle doit garder une trace des problèmes rencontrés.

4.8.7 Septième étape : contribution à l'amélioration (*Act*)

– **Participation aux revues :** la personne auditée vous explique les revues auxquelles elle participe et le rôle quelle tient au cours de ces revues.

– **Participation à l'amélioration :** la personne vous explique comment elle contribue aux actions d'améliorations réalisées dans son processus.

4.9 Aide-mémoire et résumé de la méthode

– Détermination des objectifs et du périmètre de l'audit.

– Lister les familles de métamodèles y compris les référentiels (ISO, CQC…). Les métamodèles réglementaires et clients sont obligatoires.

– Prendre connaissance des rapports d'audits précédents et de l'état de réalisation des actions d'amélioration le cas échéant.

– À l'aide de la « MAP des critères QSEDD » (outil n° 2), identifier les référentiels qui sont pris en compte dans les objectifs de l'audit dans chacun des sept principes et des trente-cinq critères. S'il n'y a pas d'exigence particulière de la part du commanditaire, il convient d'utiliser uniquement les rubriques avec la mention « QU » pour qualité. Idem si l'organisme est certifié ISO 9001.

– Pour préparer ses entretiens, l'équipe d'audit dispose d'un « Guide d'audit simplifié QSEDD » (outil n° 1) comme fil conducteur de son audit.

Chaque critère, organisé selon les phases du PDCA est décliné dans les quatre domaines : Qualité, Environnement, Sécurité et Santé au Travail, Développement Durable et Excellence, en faisant référence aux articles des différents référentiels utilisés.

Chaque fois que l'équipe d'audit retient un critère, ce dernier est noté « 1 » dans la cellule correspondante, ce qui permet de visualiser instantanément le profil « QSEDD » de l'audit sur le graphique correspondant (Radar). Le tableau complété pourra utilement être imprimé pour être annexé au rapport

d'audit. Cette précaution permettra aux audités de prendre en compte le périmètre réel sur lequel l'audit a été effectué (un audit est toujours une mesure par échantillonnage) et aux équipes d'audit suivantes de prendre également en compte ce périmètre pour préparer leur propre audit.

Pour chaque critère, l'équipe d'audit dispose d'une série de questions types. Ces questions n'ont aucunement pour vocation d'être utilisées en l'état, elles ne sont données qu'à titre de « pense-bête » permettant à l'auditeur de trouver « l'inspiration » et de vérifier s'il ne fait pas une interprétation détournée du critère choisi. Pour accéder aux questions, il suffit de « promener » la souris sur les cellules et ces dernières apparaissent en commentaire. Une bibliothèque de plusieurs centaines de questions est ainsi mise à disposition. Si besoin est, pour les intégrer dans un éventuel document préparatoire, il suffit de choisir l'option d'Excel® « modifier le commentaire » et d'effectuer un « copier/coller ».

L'auditeur utilisera l'outil n° 3 « Liste des documents QSEDD » pour identifier les documents qu'il peut (doit) analyser dans le cadre de son action. Ce n'est pas une liste exhaustive bien entendu mais un minimum conseillé. Il n'y a pas d'obligation à le faire, l'audit demeurant une activité basée sur l'analyse d'échantillons. Cependant, il est souhaitable que l'existence de ces documents soit vérifiée.

Enfin l'auditeur utilisera l'outil n° 4 « Modèle de rapport d'audit QSEDD » qui lui permet de préparer le rapport pendant la période de synthèse qui précède la réunion de clôture. Ce modèle permet de structurer les pistes d'amélioration selon le cycle de PDCA et de surcroît, met en exergue les bonnes pratiques détectées par l'équipe d'audit susceptibles d'être transposées dans d'autres services.

5

Annexes : les outils

Pour obtenir ces outils

Rendez-vous sur http://www.boutique.afnor.org, rubrique « Espace lecteurs », avec le code 3465122.

5.1 Outil n° 1

Guide d'audit simplifié QSEDD.

5.2 Outil n° 2

MAP des critères QSEDD.

5.3 Outil n° 3

Liste des documents QSEDD.

5.4 Outil n° 4

Modèle de rapport d'audit QSEDD.

5.5 Cadeau

Un exemple de planning d'audits croisés.

6

Supplément d’information sans supplément de prix

6.1 Comparaisons entre audits tierce partie et audits internes

Je ressens souvent une grande angoisse chez les auditeurs internes qui s’engagent dans des pratiques d’audits internes bienveillantes. Ils craignent que ces façons d’agir ne conviennent pas aux auditeurs tierce partie qui leur délivrent régulièrement le précieux certificat, considéré encore parfois – à tort – par leurs patrons comme l’objectif ultime de leur fonction.

Je les rassure d’emblée, ne craignez point.

Les auditeurs tierce partie sont devenus avec les années des femmes et des hommes intelligents et pragmatiques. Ils ont abandonné les pratiques d’audits purement inquisitoriales et essentiellement documentaires des débuts du management de la qualité pour s’intéresser à la vraie performance des organismes qu’ils auditent. De l’avis de la plupart des audités, ils apportent très souvent de la valeur ajoutée par leurs questions et par leurs avis éclairés.

En conséquence, des audits internes pratiqués avec bienveillance ne les choquent pas du tout. Au contraire, si ces pratiques apportent de l'amélioration à la performance des organisations, ils applaudissent des deux mains. Aucune des entreprises qui ont adopté cette école n'a eu à souffrir de remarques désobligeantes à cet égard. Et je défie quiconque de trouver une non-conformité dans ce concept avec la sacro-sainte référence des auditeurs, je veux parler de la norme ISO 19011.

Et si jamais – par le plus grand des hasards – cela se produisait, je vous autorise à menacer ce vilain personnage de ma visite. Je m'efforcerai – sans laisser trop de marques visibles – de lui expliquer les fondements de la bienveillance dans la relation humaine.

Cela dit, il faut rappeler que les audits tierce partie et les audits internes n'ont pas le même enjeu et que, de ce fait, les règles du jeu sont un peu différentes.

Je ne vais pas à nouveau argumenter pour montrer la différence entre audit interne et audit tierce partie. Je l'ai déjà fait et pour économiser une énergie précieuse (celle fournie par mon cortex cérébral), je préfère reproduire les quatre premières pages d'un article que j'ai rédigé pour l'ouvrage à feuillets mobiles produit et édité par l'AFNOR sous le titre : « Audits et autoévaluation ». C'est un classeur qui est vendu par abonnement avec des mises à jour régulières.

Voici donc ce texte :

La triste réalité des audits tierce partie

Ca démarre très fort.

Monsieur le directeur de Jeanroy SA va s'exprimer. Nous sommes en réunion d'ouverture et nous allons bientôt jouer à « Seul contre tous ».

Avant que notre nouvel auditeur se présente, je souhaite formuler un souhait : Nous allons passer trois jours avec Monsieur Mougin qui va chercher des failles dans notre système de management de la qualité. J'espère que, comme au cours des trois audits précédents, il n'en trouvera pas.

Parce qu'il n'y en a pas, croit-il bon d'ajouter en sollicitant les sourires des personnels présents à la réunion à propos de ce bon mot. Bref, je formule le vœu que cet audit se termine sans aucune remarque ni non conformité.

En écoutant ce discours, ma motivation d'auditeur se réduit à la surface syndicale. Cela ne va pas être facile et il faut que je m'attende à une résistance farouche de la part de tous les audités. Mesdames et messieurs, à votre gauche, Yvon Mougin, le bourreau de Franche-Comté (90 kg) et à votre droite, le personnel de Jeanroy (SA 15 832 kg). À propos, inutile de vous échiner à chercher Jeanroy SA dans l'annuaire des entreprises. Elle est fictive vous vous en doutez bien. Je n'ai pas les moyens de perdre un procès et toute ressemblance avec des entreprises existantes ne serait que pure coïncidence, etc. Jeanroy est le nom de mon grand père paternel que je n'ai pas connu et à qui j'adresse ce petit clin d'œil.

Cependant, le cas présenté est du vécu.

Bien entendu !

Donc, en résumé, les responsables présents à l'ouverture sont prévenus officiellement qu'il n'y aura rien à voir et je n'aimerais pas être à la place du pauvre type qui se laissera coller un écart.

J'essaie de rattraper le coup en expliquant qu'un audit est une opportunité d'améliorations, que c'est un moment privilégié pour lever un peu la tête du guidon et identifier les points sensibles de l'organisation (je n'ose pas utiliser le mot : non conformité bien entendu). Hélas, je sens bien que mon discours a moins d'impact que celui de leur patron.

Avec le temps et l'expérience de ce type de situation, j'ai appris à limiter (un peu) la peur de la non-conformité chez les audités. Je leur explique que les écarts sont classés selon deux niveaux d'importance et qu'il est possible de considérer les remarques comme des pistes de progrès. Il leur faut effectivement veiller à ne pas avoir de non-conformité dans leur système de management de la qualité parce que ces dysfonctionnements présentent des risques importants pour les prestations ou les produits livrés aux clients ou aux usagers. En revanche, il faut rechercher les remarques et ne pas les craindre. Plus il y en aura et plus l'organisme progressera. La meilleure preuve qu'une remarque ne génère pas de risque majeur est dans le fait que l'efficacité des actions mises en œuvre peut être vérifiée lors de l'audit suivant.

Je les enjoins donc à identifier avec moi tous les points faibles de leur organisation qui leur semblent être un peu en limite afin que nous les examinions ensemble.

Je vous avoue que cela ne marche pas à tous les coups mais j'espère que les mentalités évolueront petit à petit vers une meilleure utilisation de nos compétences d'auditeurs.

Car je peux l'avouer sans honte : sans un minimum de participation des audités, c'est une mission quasi impossible que de trouver un écart significatif dans un organisme qui est certifié depuis quelques années (disons : après un premier cycle initial de trois ans par exemple). En effet, toutes les pratiques réglementaires sont en place et même si elles ne donnent pas de résultats intéressants, il n'est pas possible de signaler une faiblesse de fonctionnement comme une non-conformité. Je prends un exemple pour être plus clair.

J'examine les dispositions relatives à la maîtrise du produit non conforme. Il se trouve que la procédure existe et qu'elle est conforme aux exigences du référentiel. Il se trouve également que l'enregistrement des non-conformités présente seulement trois cas pour l'année. Le responsable qualité m'explique que le personnel est très compétent (ce dont je ne doute pas) et qu'il y a très peu de non-conformités. Cette situation admirable vous aurait étonné vous aussi non ? Je connais ce type d'activité et il est impossible qu'il y ait si peu de produits non conformes constatés par le personnel. Soit les non-conformités ne sont pas vues, soit, dans le cas contraire, elles ne sont pas signalées. Cependant, que puis-je faire ? Traiter le responsable qualité de fieffé menteur, accuser le personnel de planquer les non-conformités ?

Impossible n'est-ce pas ? Un auditeur se doit d'être factuel et d'apporter des preuves de ce qu'il avance.

Alors ?

Rien !

Il ne me reste plus qu'à féliciter ce brave responsable qualité des performances de son outil de production. Bon d'accord, je n'irai pas jusque-là mais il n'y aura aucun écart relevé malgré mes tentatives pour lui faire admettre que trois non-conformités par an, c'est peu vraisemblable. Tout juste puis-je conclure par un point sensible mais qui n'engage pas à une obligation d'action corrective.

« On nous cache tout, on nous dit rien. » (J. Dutronc)

Je rappelle qu'un audit doit permettre d'évaluer également l'efficacité d'un organisme. Et ce genre de situation, qui confronte un auditeur et un audité, ne permet pas de (toujours) fournir cette évaluation d'une manière objective. C'est la triste réalité des audits tierce partie.

J'aurais pu prendre un autre exemple avec les audits internes. Imaginons qu'ils sont réalisés conformément au planning et que les écarts relevés font l'objet d'actions correctives mises en œuvre. Imaginons encore que ces actions font l'objet d'un constat d'efficacité. Imaginons enfin que les écarts relevés sont des observations mineures, sans importance et sans envergure. Étonnant n'est-ce pas. Nous savons tous pertinemment que nous sommes partout et tous les jours envahis de problèmes de toutes sortes qui nous gâchent la vie en permanence. Et les douze audits réalisés dans l'année concluent que tout va bien ? C'est difficile à admettre, vous êtes d'accord !

Mais qu'y puis-je ?

Que pourrais-je constater dans ce cas-là ?

Rien !

RAS !

Les dispositions sont conformes mais je suis persuadé que cela n'est pas efficace.

J'aurais pu prendre encore un troisième exemple avec les actions d'amélioration. Si l'entreprise affiche une douzaine de pauvres actions correctives et préventives par an qui ne concernent que des détails de son organisation, ai-je le droit de constater une non-conformité ?

Je peux tout au plus proposer un point sensible mais cela ne porte toujours pas à conséquence. Je constate encore une fois que les dispositions prises manquent singulièrement d'efficacité.

Nous sortons souvent de situations d'audits avec la pénible impression que nous sommes passés à côté des vrais problèmes de l'entreprise et que les responsables audités doivent se marrer un peu de notre incapacité à détecter les difficultés majeures auxquelles ils sont confrontés. Et qu'ils connaissent parfaitement d'ailleurs.

Je ne vois qu'une solution pour avoir des rapports d'audits riches et conséquents : la torture des audités. Cela marchait parfaitement sous la houlette de Bernard GUY le grand inquisiteur et nous pourrions avec bonheur appliquer son référentiel à lui, le *Pratica Inquisitionis*.

Je demande donc à mon organisme tierce partie la permission de séquestrer les managers et leurs responsables qualité le temps qu'il faudra pour qu'ils avouent les points non conformes de leur organisation.

Ne fais pas à autrui ce que tu n'aimerais pas que l'on te fasse.

Il y a peut-être une troisième voie (en dehors de la torture), un plan B comme on dit dans les cellules de crise. Il conviendrait que les relations entre auditeurs et audités soient telles qu'elles instaurent la confiance et qu'elles favorisent les aveux spontanés. Avouez que nous vivons en audit des situations invraisemblables. Nous sommes payés par l'entreprise (via notre organisme tierce partie) pour l'aider à identifier ses écarts par rapport à un référentiel qui est le guide du management de la qualité et elle nous cache tout.

Pour en revenir à cette troisième voie, elle est possible dans des pratiques d'audits internes. En effet, dans ce cas, nous pouvons casser les habitudes et les ancestrales mais obsolètes pratiques d'audit gendarmesque. Ne me dites pas que c'est ce que vous faites déjà, je ne vous croirai pas. Bien sûr, vous ouvrez les audits en expliquant que l'auditeur et les audités sont dans le même bateau, qu'il faut que tout le monde rame dans le même sens, que l'auditeur est là pour aider les audités et non pas pour les sanctionner, que l'audit est une opportunité d'amélioration (je vous l'ai déjà servi quelques lignes plus haut), que faute avouée est à moitié pardonnée, que l'erreur est humaine, qu'ils seront plus heureux avec une organisation conforme au référentiel ISO, que leurs clients les aimeront encore bien plus, qu'ils vont entrer dans la spirale vertueuse de l'amélioration permanente, etc. mais malgré tous ces incontournables préambules oratoires, vous vous retrouvez comme moi devant un ennemi qui fait bloc et qui ne demande qu'une chose : que vous partiez le plus vite possible en leur laissant un rapport vierge de tout écart désobligeant.

En audit interne, nous avons une certaine marge de manœuvre qui nous autorise à modifier nos pratiques. Oh, bien entendu, nous devons rester conformes aux recommandations de notre bible à nous, auditeurs, qui est la norme ISO 19011 et c'est ce que nous ferons. Cependant, il est possible par exemple de changer le vocabulaire. Je m'explique. Si nous souhaitons instaurer la confiance entre auditeurs et audités et notamment entre auditeurs et responsables audités, nous devons veiller à ne pas les dévaloriser. Or que faisons-nous lorsque dans un rapport d'audit, nous signalons une non-conformité ? Nous ne sommes pas très gentils avec l'audité.

Ce n'est pas notre rôle me dites-vous ?

Très bien mais alors, comment instaurer cette confiance qui est nécessaire à l'identification pertinente des vrais problèmes si vous vous faites un ennemi de l'audité ?, etc. »

La suite, vous la connaissez déjà puisque vous arrivez bientôt au terme de ce fabuleux ouvrage. J'y évoque en résumé les bienfaits des nouvelles pratiques d'audits internes de management.

6.2 Les différents types d'audits internes

Les pratiques d'entreprises ont conduit à adopter des formes variées d'audit internes. Nous avons surtout évoqué les audits de processus parce qu'ils représentent les formes les plus courantes d'audits internes. Cependant, il en existe quelques autres qu'il est intéressant de connaître et au besoin de pratiquer si cela semble nécessaire.

6.2.1 L'audit système

Cette terminologie est souvent utilisée dans les organismes certifiés. Par définition, les audits internes sont des audits d'organisation. Nous évaluons la capacité d'un système (d'une organisation) à produire des résultats attendus. Tous les audits internes sont ainsi peu ou prou des audits de système Cependant, il est possible de différencier un audit système complet, c'est-à-dire qui audite tous les processus d'un organisme en une seule fois. C'est ainsi que sont pratiqués les audits initiaux de tierce partie. Il est tout à fait possible de pratiquer de la même manière en interne mais cela suppose qu'il n'y ait qu'un auditeur (ou deux s'ils travaillent en binôme) et c'est la solution qui est adoptée par les organismes qui font intervenir des consultants. L'avantage de cette approche est que l'équipe d'audit a une vue d'ensemble sur le fonctionnement et la performance de l'organisme ce qui n'est pas le cas lorsque les audits sont effectués par des auditeurs différents (audit processus). Dans ce dernier cas, il convient de procéder à des réunions des auditeurs pour faire ce travail de synthèse.

Lorsque les audits internes sont mis en œuvre par un corps d'auditeurs, le système est partagé en composantes (processus) et les audits sont alors pratiqués sous cette forme courante que nous avons étudiée.

6.2.2 L'audit procédé

Parfois appelé à tort audit processus, il permet de s'assurer de la performance d'un procédé de production. Il est pratiqué lorsque les tâches de production sont fortement documentées et qu'il est important de vérifier la bonne application des instructions et procédures diverses par le personnel. Ce type d'audit est un pur produit des années passées et des formes anciennes d'organisation. En principe, si cette pratique est nécessaire, les audits doivent être réalisés par les agents de maîtrise ou les supports techniques car il faut que les auditeurs soient des « sachants ». Dans ce cas d'ailleurs, il n'est pas approprié d'utiliser

le terme « audit ». Il conviendrait plutôt d'employer le mot de « vérification de conformité » ou tout autre terme. Cette activité se prépare en rassemblant toute la documentation relative à un procédé de fabrication (depuis la réception des matières et composants jusqu'à expédition du produit chez le client). En général, ces produits sont commandités par les clients qui tiennent à vérifier que les commandes qu'ils passent chez leurs sous-traitants sont conformes aux documents et aux méthodes qu'ils ont très souvent approuvés et validés. Ils peuvent être également bien entendu effectués par le sous-traitant sans demande explicite de ses clients, simplement pour réduire le risque de livraison de produits non conformes. Il est vrai que les performances qui sont demandées dans certains secteurs de la technologie comme par exemple dans l'automobile ne laissent que peu de place à une erreur quelconque dans la fabrication des commandes. En effet, il n'est pas rare que ce type de clients exige un taux de non-conformité inférieur à une dizaine de ppm par an (pièces par millions de produits livrés). Pour ceux qui sont fâchés avec les pourcentages, cela signifie que vous risquez de perdre un client à qui vous avez livré un million de pièces s'il trouve plus de dix non-conformités dans ses livraisons d'une année. On est assez proche du zéro défaut, n'est ce pas !

6.2.3 L'audit de produit

On est dans le même esprit que pour les audits de procédé. Dans ce cas, l'auditeur va vérifier la conformité des produits fabriqués par rapport aux cahiers des charges et aux spécifications du client. Ces spécifications peuvent aller au-delà du cahier des charges du produit proprement dit et s'étendre à des exigences contractuelles hors produits (spécifications de contrôles, de processus, de typologie d'équipements à utiliser, de SAV, de présence de certificats de conformité, respect de délais, etc.).

Le produit est envisagé comme la somme des exigences des clients (contractuelles ou non dans le cas où l'usage normal donne lieu à des exigences implicites), des exigences réglementaires et des exigences promises par l'organisme fournisseur du produit.

6.2.4 Les audits de projets

Cette appellation n'est pas encore contrôlée. Cependant, avec le développement du travail en mode projet, il arrive de plus en plus souvent que des audits soient programmés sur ce type d'activités. Un projet est un processus temporaire c'est-à-dire un ensemble de ressources qui travaillent sur une

opération qui a un début et une fin. L'activité en mode projet produit des données de sortie comme tout processus, elle a une cible qui est la finalité du projet, une planification, des indicateurs de performance, etc. On y trouve également des évaluations de risques, des contrôles, des modes opératoires (parfois), des problèmes de gestion de ressources, des dysfonctionnements, des revues et des pilotes (chefs de projets).

Bref, quand on analyse un projet, on y trouve tous les ingrédients habituels du fonctionnement d'un processus et il n'y a aucune raison de ne pas utiliser les approches habituelles d'audit pour en évaluer la performance.

6.3 Les audits croisés

Depuis quelques années, les audits croisés se sont développés un peu partout avec des fortunes diverses. Cependant, il semble que nous assistions ces derniers temps à une forte recrudescence de ces échanges. Historiquement, les audits croisés sont nés de l'ennui des auditeurs internes et du peu de résultats affichés dans les rapports d'audits. Que les anciens se souviennent et que les jeunes ne rigolent pas trop fort : les audits se pratiquaient à partir de questionnaires élaborés par les auditeurs sur la base des procédures existantes.



Figure 6.1 Logo du club des audits internes croisés de Franche Comté

Une procédure, un questionnaire

La procédure disait : « *Les opérateurs doivent déposer les produits non conformes dans une boîte rouge située à côté de leur poste de travail* ».

Le questionnaire disant : « *Une boîte rouge est-elle disposée à proximité des postes de travail pour y recueillir les produits non conformes ?* »

Le travail des auditeurs de l'époque ne présentait pas de difficulté insurmontable n'est-ce pas ? Et la suite des opérations sur le terrain était aussi une sinécure. Il suffisait de lire la question, d'écouter la réponse et de mettre une croix dans une des deux colonnes du rapport d'audit à savoir celle du « oui » ou celle du « non ».

La première année, les audités se faisaient joyeusement piéger parce qu'ils découvraient en même temps la pratique d'audit et les questionnaires. En revanche, dès la seconde année, ils avaient, à l'avance, préparé les bonnes réponses.

Dès lors, les auditeurs se sont ennuyés. De plus, l'image qu'ils véhiculaient n'étant pas des plus positives, la promotion de cette profession n'était pas facile pour recruter de nouveaux impétrants.

Ils ont imaginé alors de croiser des audits entre entreprises de même gabarit. Très souvent, les premiers commerces ont eu lieu entre unités de mêmes groupes. Le site de Besançon auditait celui de Strasbourg et réciproquement.

Ensuite, les premiers clubs d'auditeurs sont nés des associations de responsables qualité qui fleurissaient alors sous l'égide de Chambres de Commerces et d'Industries ou d'autres institutions départementales. Les croisements ont élargi peu à peu leurs champs de manœuvre, mais ils s'effectuaient malgré tout entre entreprises de professions à peu près semblables.

Puis, avec la croissance du nombre d'organismes certifiés ou en cours de démarche qualité (comme on disait alors) des clubs se sont spécialisés. Il y eut des clubs qualité d'entreprises de l'agroalimentaire, de sous-traitants de l'automobile, de plasturgistes, etc.

Enfin, de vrais clubs d'auditeurs croisés sont apparus. Hélas, ils ont parfois reproduit ce travers qui est de fonctionner entre émissaires de mêmes coteries.

« Seul un auditeur connaissant nos pratiques peut nous auditer efficacement », entendait-on dans ces cénacles.

Quelques visionnaires ont compris parfois la dimension essentielle de l'échange pour la profession d'auditeur interne et pour le développement personnel de ces missionnaires. Quelques clubs se sont alors ouverts sur le monde, accueillant en leur sein des entités de toutes natures, de toutes tailles et de toutes cultures, mélangeant des entreprises certifiées QSEDD avec des sociétés qui découvraient les rudiments du management de la qualité,

incorporant des firmes privées et des collectivités territoriales, mêlant des services déconcentrés de l'État avec des fabricants, unissant des structures de plusieurs milliers de personnes avec des TPE, et surtout, apportant la preuve tangible que les croisements apportent de la valeur ajoutée aux organismes audités.

Ma modestie régionaliste dut-elle en souffrir, celui de Franche Comté fonctionne ainsi sous la houlette de Serge Guillemin. Il est né en 2002 (le club, pas Serge) de la demande du responsable Qualité d'une société Haute Saônoise, Emmanuelle Chatey qui souhaitait redonner un peu d'éclat à ses pratiques et qui a soumis son problème au MFQ (Mouvement Français de la Qualité) du coin. En cherchant un peu autour de lui, l'animateur du MFQ (Gérard Pointelin, le grand pêcheur) a trouvé d'autres entreprises, la plupart de petites tailles (moins d'une centaine de salariés) qui avaient le même désir d'échange. Au début, les audits ont été croisés sans structure, chacun prenant contact avec les autres pour tisser quelques liens et créer quelques habitudes. Puis le club a grandi gentiment et en 2007, il comptait 67 membres. Bien entendu, avec le temps, il a fallu harmoniser les pratiques (j'y ai apporté ma modeste contribution avec l'instauration de journées techniques), définir des formulaires communs de rapport d'audit, échanger régulièrement entre les membres pour établir des programmes d'audits croisés. Des marchés semestriels des audits ont été mis en œuvre. Chaque organisme offre des besoins d'audits et le jour de la réunion des auditeurs, chacun propose ses services dans une ambiance de ventes aux enchères. Le marché des audits est devenu naturellement la « foire aux cochons » que chacun attend avec une certaine impatience.

Je pense bien entendu que d'autres régions pratiquent également l'échange tous azimuts avec la même joie et le même intérêt.

Je peux ajouter que les audits croisés se font sur un processus en une journée sur un seul site. Comme dans les tragédies cornéliennes (c'est le seul point commun) il y a unité d'action, de temps et de lieu.

Les audits croisés répondent à un véritable besoin des organismes, qu'ils soient certifiés ou non d'ailleurs. La preuve en est le développement rapide de certains clubs comme celui de Rhône-Alpes par exemple. Il est né en septembre 2006 de la volonté du MQRA (Mouvement de la qualité Rhône-Alpes) présidé par Jérôme Dechelette et le premier marché des audits qui s'est tenu ce jour-là à l'issue des deux journées techniques d'harmonisation des pratiques rassemblait une trentaine d'auditeurs. Un an plus tard, en septembre 2008, à l'occasion de la seconde session de JT et du troisième marché des audits, la salle comptait plus de 70 personnes.

Celui d'Alsace a démarré très fort lui aussi en 2007 avec 25 auditeurs.

Celui de Bourgogne est plus ancien et compte une vingtaine de membres depuis une demi-douzaine d'années.

Je n'ai pas d'information précise sur d'autres régions qui, je le parie, font preuve d'un semblable dynamisme. Cependant, je peux citer le club d'auditeurs croisés Limousin, le club QSE 27, le club Qualité CCI Rouen, le club AIC CRCI Champagne-Ardenne. Très souvent, les clubs sont soutenus logistiquement et parfois financièrement directement ou indirectement par les CCI ou les CRCI. Merci à elles.

J'oubliais un intérêt non négligeable apporté par le croisement. Il s'agit de la rigueur exigée dans la mise en œuvre des programmes d'audits. Lorsque les rendez-vous sont pris entre auditeurs et audités, il est difficile de les annuler ou de les reporter sans une raison majeure. Lorsque les audits sont planifiés en interne, les défections sont plus fréquentes et génèrent ainsi de plus fréquents retards dans l'application des programmes.

6.4 Les auditeurs ont-ils un avenir ?

Les auditeurs internes sont des gens admirables. En effet, connaissez-vous beaucoup de personnes dans votre entourage qui acceptent de travailler plus sans gagner plus ? C'est rare n'est-ce pas. Il est donc normal que l'on s'occupe de leur proposer une évolution et un cursus qui puisse, s'ils le désirent, leur permettre d'évoluer vers des fonctions plus complexes et qui sait, plus rémunératrices.

Il est possible d'imaginer **plusieurs niveaux dans les pratiques de l'audit**. Cela commence par exemple par une formation d'auditeur qualité (ou environnement peu importe).

Le premier niveau est celui de l'auditeur interne.

Le deuxième niveau est celui de responsable d'audit (interne). Cela équivaut à « soldat de première classe » dans l'armée.

Le troisième niveau est celui d'auditeur croisé. Il faut une petite expérience pour affronter des organismes inconnus et faire un travail à valeur ajoutée.

Le quatrième niveau pourrait être celui d'une reconnaissance officielle par un organisme tierce partie comme l'AFAQ par exemple. Le département AFAQ Compétences propose des certifications d'auditeurs internes qualité ou environnement. Ces qualifications sont obtenues après formation (si nécessaire) et

examen. La qualification dure trois ans à l'issue de laquelle elle doit être renouvelée sur le même principe que les certifications ISO.

Le cinquième niveau pourrait être celui d'une qualification ICA ou IRCA (auditeur tierce partie) qui est obtenue également après avoir passé diverses formes d'examens.

Enfin, un **sixième** et provisoirement **septième niveau** pourrait être atteint par une qualification en tant qu'évaluateur EFQM (assesseur).

En parallèle à cet ascenseur, il est bien entendu possible aux auditeurs de diversifier leurs compétences en cumulant des expertises (qualité, environnement, santé et sécurité au travail, automobile, agroalimentaire, avionique, etc.).

En résumé, chers auditeurs, n'hésitez pas à prendre cette activité à pleines mains et à vous engager dans cette voie royale de l'audit de management. Avec les outils et les méthodes proposées dans ce livre, la réussite (et sans aucun doute la fortune) est au bout du chemin.

6.5 Peut-on pratiquer l'auto-audit ?

A priori et en toute logique, la réponse devrait être : non. D'abord, c'est un non-sens que de parler d'auto-audit. Serge qui lit par-dessus mon épaule me demande d'utiliser plutôt les termes « autocontrôle » ou « autoévaluation ».

En effet, le principe de l'indépendance de l'auditeur ne permet pas de s'auditer soi-même. Cependant, si nous ne nous laissons pas enfermer par le vocabulaire, l'auto-audit semblerait être une bonne pratique.

> Par exemple, un pilote de processus peut tout à fait s'auto-auditer pour des éléments de conformité. En hygiène, il peut chaque matin passer en revue, comme un pilote d'avion, tous les points sensibles qui doivent être maîtrisés. Les tenues des opérateurs, la propreté des postes de travail et des équipements, la présence des outillages et du matériel nécessaire, la présence d'instruments de mesure et de contrôle, etc.

Il m'est arrivé de constater que ce type d'audit est parfois pratiqué une fois par an. C'est un peu ahurissant d'imaginer que l'on puisse s'assurer du respect de règles d'hygiène ou de sécurité une seule fois dans l'année n'est-ce pas ?

L'auto-audit peut donc être utilisé pour des vérifications dont la fréquence est élevée (tous les jours, toutes les semaines, tous les mois). Il est ridicule, je le répète, de faire des audits de sécurité ou d'hygiène une fois par an à l'occasion des campagnes d'audits internes. Ces audits annuels doivent simplement

permettre d'assurer que les règles sont mises en œuvre et que la maîtrise vérifie régulièrement la réelle application de ces règles.

De plus, les pratiques d'auto audits sont supportées par des questionnaires et des check-lists. Elles ne bénéficient pas du regard de l'autre qui de temps en temps nous fait découvrir ce que l'habitude et la routine avaient effacé de notre champ de vision.

L'auto-audit est donc pratiqué par l'agent de maîtrise ou le pilote du processus. Il peut concerner l'hygiène, la sécurité, l'environnement, la propreté (audit 5S).

6.6 Comparaison entre audit interne (contrôle interne) et audit qualité interne

Cette comparaison a été établie par Charlotte Magnet qui est chef du service audit interne à Immobilière 3F. Cette société est un bailleur social dont le siège est à Paris, rue Nationale, et qui dispose d'agences en région Île-de-France et en province. I3F, c'est 1 800 collaborateurs. La société est certifiée ISO 9001 pour l'ensemble de ses activités en Île-de-France. Il existe donc deux processus d'audits internes qui, comme dans de nombreuses structures importantes comme celle-ci, génèrent parfois des confusions et des ambiguïtés.

L'audit interne – qui est aussi appelé parfois « contrôle interne » – de Charlotte Magnet est-il le même que l'audit qualité interne qui est effectué en conformité avec les exigences du référentiel ISO ?

Pour répondre en partie à cette intéressante question, Charlotte a élaboré une comparaison entre les deux pratiques. En effet, la question s'est posée au sein de cette compagnie qui souhaitait éviter les redondances possibles.

- Faut-il rapprocher les audits internes et les audits internes (vous vous rendez compte vous-même de cette ressemblance, n'est-ce pas ?) ?
- Faut-il faire un seul service qui engloberait ces deux activités ?

Aujourd'hui, il n'y a pas encore de réponse chez I3F mais il faut saluer cette réflexion. Dans d'autres structures, on affirme haut et fort que ce sont deux choses différentes et moi, personnellement, je n'en suis pas sûr. Je vous livre donc l'intégralité de cet article avec l'aimable autorisation de Charlotte et de sa Direction.

Je me permettrai ensuite un petit commentaire. Le texte de Charlotte est en italique. Pour éviter les confusions, j'ai utilisé dans les commentaires qui suivent cette analyse la désignation : « audit (qualité) » pour parler des audits internes

exigés par les référentiels de management qualité et la désignation : « Audit (contrôle) » pour évoquer l'audit interne pratiqué comme contrôle interne.

6.6.1 Définition de l'audit interne au sein de 3F

Fournir une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des opérations et des risques de l'entreprise, à tous les niveaux, en vue de conforter, par des recommandations, le contrôle interne pour :

- la sauvegarde et la protection des actifs ;
- la qualité et l'exactitude, la fiabilité et l'intégrité des informations ;
- l'application des instructions de l'entreprise ;
- le respect des exigences légales et réglementaires ;
- l'utilisation économique des ressources.

6.6.2 Chiffres clés du service

- 2 auditeurs.
- 11 missions par an en moyenne.
- 5-6 semaines en moyenne par mission.
- 422 K€ de valeur ajoutée chiffrable en 2006.
- 649 recommandations émises du 01/01/2002 au 31/12/2006, soit 12 en moyenne par audit.
- 85 % des recommandations réalisées.
- 34 déplacements en agences et filiales effectués en 2006.

6.6.3 Principales pistes d'audit

- Respect des procédures.
- Amélioration des contrôles internes en particulier par la création d'outils informatiques.
- Revue des organisations existantes.

6.6.4 Fonctionnement du service

Plan d'audit établi en novembre de chaque année en s'appuyant sur :

- la cartographie des risques ;

- l'identification des risques à travers des entretiens avec :
  - les opérationnels (approche « *bottom-up* »),
  - les directeurs (approche *« top-down »*) ;
- les plannings d'audit qualité :
  - arbitrage des missions d'audit par le Directeur général et validation du plan par le Comité d'audit et des comptes avant la fin de l'année,
  - réalisation des missions d'audit prévues dans le plan annuel,
  - réalisation d'audit ponctuel exceptionnel sur demande du Directeur général.

6.6.5 Déroulement des missions et établissement des rapports

- Exposition des objectifs de la mission aux Directeurs concernés.
- Envoi de la lettre de mission aux audités.
- Réalisation de la mission :
  - évaluation des processus, des procédures et des modes opératoires ;
  - formalisation par des feuilles de tests, synthèse des anomalies relevées ;
  - recommandations pour renforcer l'efficacité des différents processus ;
  - validation des points au*près* des audités.
- Validation du projet de rapport avec le principal Directeur concerné.
- Présentation du projet de rapport au Directeur général en présence des Directeurs concernés et validation du plan d'actions.
- Diffusion.

6.6.6 Suivi des plans d'actions

- Suivi formalisé des plans d'actions depuis 09/2003.
- Outil de suivi des recommandations « PILO » partagé par les directions opérationnelles à partir de 09/2006.
- Suivi des plans d'actions en temps réel sous PILO par les directeurs opérationnels.
- Analyse par l'audit des données sous PILO avant chaque Comité d'audit et des comptes.

6.6.7 Fonctionnement du Comité d'audit et des comptes

- Trois réunions par an.
- Ordre du jour fixé par le Président du Comité d'audit et des comptes sur propositions du service Audit.
- Revue des rapports, des plans d'actions, suivi de la réalisation du plan d'audit et du taux de réalisation des recommandations d'audit.
- Secrétariat du Comité d'audit assuré par le chef de service Audit.

6.6.8 Similitudes, divergences et synergies entre l'audit interne et l'audit qualité interne (tableau 6.1)

Tableau 6.1

	Audit interne	**Audit Qualité interne**
Définition et objectif	– Activité indépendante et objective. – Donne une assurance sur le degré de maîtrise des processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise. – Fait des propositions pour renforcer l'efficacité des processus en place. – Apporte ses conseils pour améliorer et contribuer à la création de la valeur ajoutée.	– Activité indépendante et objective. – Évalue l'existence, l'application, l'adéquation d'un système qualité par rapport à un référentiel décrit dans le manuel qualité, les procédures, les instructions, et la maturité du système de management de la qualité – Propose des axes d'amélioration.
Les acteurs/ les auditeurs	– Métier à part entière.	– Activité ponctuelle.
Rattachement hiérarchique	– Rattachement au plus haut niveau pour bien garder l'exigence d'indépendance de l'activité d'audit interne.	– La coordination des auditeurs internes qualité (proviennent de différents départements dans l'entreprise) sur les audits et leur champ d'action est effectuée par le Responsable du système qualité.

Tableau 6.1 (fin)

	Audit interne	Audit Qualité interne
Nature des missions	– Tests de conformité, d'efficacité et de fiabilité des informations. – Le périmètre des audits est illimité. – Les audits ont plutôt une vocation d'un examen plus large ne se limitant pas aux tests de conformité à des référentiels.	– L'auditeur contrôle l'application des règles décidées par l'entreprise : – Évaluation des processus. – Évaluation du système de management de la qualité.
Conformité à des normes	– Normes externes (réglementation comptable, fiscale, juridique…). – Normes internes (manuels de processus, procédures, modes opératoires…)	– Normes internationales ISO 9001. – Autres référentiels (toute documentation interne à la société).
Organisation	– De 1 à plusieurs semaines par mission.	– Concentré sur plusieurs journées.
Fréquence	– Ponctuelle.	– Régulière. (la fréquence minimum doit être exprimée dans la procédure audit interne qualité)
Synergies	– Des rencontres et des échanges de rapports internes entre les auditeurs internes et les auditeurs qualité permettent de comprendre les objectifs respectifs et d'harmoniser les approches (exemple des plannings d'intervention). – Communication systématique des rapports d'audits à la DQO (+ Accès Portail 3F).	

- **Synthèse**

Le système de management de la qualité est une composante du contrôle interne, focalisée sur le respect des objectifs qualité et la satisfaction des clients, internes et externes. L'audit interne donne à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise. Bien qu'il existe des fortes similitudes entre l'audit interne

et l'audit qualité interne dans leurs méthodologies de travail, il est nécessaire de garder à l'esprit l'exigence d'indépendance de l'activité audit interne par rapport aux lignes opérationnelles, ce qui va de pair avec le rattachement du Service d'audit interne au plus haut niveau.

6.6.9 Planning d'audit 2007 – Suivi au 25/06/2007 (tableau 6.2)

Tableau 6.2

	Budget en semaines	**Réalisé/ réestimé**
Finalisations des missions 2006		
Audit assurance	0	5
Audit des budgets (+ audit dépassement budget DT, Boulogne, Paris)	0	2
Missions 2007		
Règles de déclaration des sinistres multirisques habitation et gestion de ces sinistres	5	8,5
Audit des livraisons sans réserve et sans retard	5	4,5
Audit de la révision des contrats pluriannuels	3	8
Audit sur un processus critique chez Jacques G. : processus d'engagement et de règlement des factures	5	2,5
Écarts entre les dossiers d'engagement, les fiches marchés et le réel sur les opérations de constructions neuves	5	5
Audit des procédures de bon à payer	5	2,5
Audit des tarifs et des plafonds de loyers sur le patrimoine non conventionné	5	5
Audit de la formation	5	4,5
Audit des contrats multiservices à la DGP	5	5
Audit du traitement des résiliés et de la sous-traitance à des prestataires extérieurs	5	5
Audit du processus paie	5	4,5 *
Audit sur le processus de demande de subventions au sein de la DF et sur les filiales	5	0 *
TOTAL MISSIONS RÉALISÉES 25/06/2007		28,5
TOTAL MISSIONS	58	62

Commentaires personnels sous mon entière responsabilité : Comme annoncé un peu plus haut, j'apporte quelques précisions sur l'activité d'audit interne (qualité) telle que décrite par Charlotte car les temps changent et ce que nous proposons en matière d'audit qualité est un peu différent de ce qui est mentionné. D'abord, le référentiel d'audit qualité n'est pas seulement la norme ISO. Cette croyance fort répandue est un peu un héritage des balbutiements des systèmes qualité des années passées que ce magnifique ouvrage dissipera sans nul doute. Nous sommes aujourd'hui dans des audits (qualité) de performances et les référentiels sont les métamodèles, c'est-à-dire les contraintes extérieures des organismes. La norme doit être considérée uniquement comme un guide (un référentiel) qui détaille les exigences incontournables. Tout le monde s'accorde à souhaiter l'intégration de la qualité (le client, l'amélioration, l'approche système, etc.) dans le management des organisations et en conséquence, il ne convient pas de restreindre le management de la qualité à la norme ISO 9001.

En principe, le rattachement hiérarchique doit être le même. C'est le cas aujourd'hui à 3F où la pratique d'audit (qualité) dépend de la DQO (Direction de la qualité et de l'organisation) dont le patron (Christophe Lheureux) est membre du CODIR. Cette réorganisation est relativement récente et ultérieure à l'analyse de Charlotte.

En ce qui concerne la nature des missions, un petit bémol encore car cela ne se limite pas aux seuls contrôles de l'application des règles internes. Comme nous l'avons évoqué dans le livre, l'auditeur d'aujourd'hui doit garder en tête la conformité aux métamodèles (externes) et non plus seulement aux modèles internes.

La conformité aux normes et réglementation est un élément qui différencie les deux activités sur certains aspects réglementaires. Effectivement, l'auditeur interne (contrôle interne) s'assure du respect de la législation en matière de comptabilité et de fiscalité, etc.. Nous autres auditeurs qualité internes, qui sommes des « non-sachant », aurions quelques difficultés à garantir cet objectif. Cependant, je voudrais attirer l'attention des nobles lecteurs sur ce point qui pose effectivement problème mais que les auditeurs internes SST et Environnement connaissent eux aussi.

D'une part, si les produits ou prestations de l'entreprise sont soumis à réglementation, le rôle de l'auditeur (qualité) est de s'assurer de la fiabilité de la veille réglementaire et du déploiement des connaissances dans l'organisme. Cette situation est commune pour les collectivités territoriales et les services de l'État qui ont pour mission de faire appliquer les lois dont ils sont les garants.

Nous sommes déjà très souvent confrontés, nous, auditeurs (qualité) non-sachant, à ce phénomène. Et nous avons vu au cours des pages précédentes que cela n'était pas une mission impossible.

D'autre part, cette problématique s'élargit lorsque l'organisme a intégré le management de la SST et de l'environnement. Les auditeurs internes (QSE) ne sont pas des juristes. Ils ne sont pas des champions des réglementations. Parfois, je vous l'accorde, ils le deviennent. En effet, il en faut bien un c'est souvent le responsable QSEDD qui se transforme, plus ou moins malgré lui, en un détenteur du savoir réglementaire. Cependant les auditeurs internes ne partagent pas forcément cette compétence. Ils ne peuvent pas matériellement la partager puisque – nous l'avons évoqué à maintes et maintes reprises – ils n'exercent leur sacerdoce que deux à trois jours pas an. Je pense qu'il faut dissocier la compétence réglementaire de celle de l'auditeur interne dont la seule raison d'être est de s'assurer qu'il existe des dispositions méthodiques pour identifier les réglementations relatives aux métiers et qui doivent être satisfaites, pour les recueillir et pour les déployer là où elles sont nécessaires.

Même chez les auditeurs (contrôleurs) internes professionnels, il n'est pas possible qu'ils soient plus compétents que la somme des audités. Avec tout le respect que je dois à Charlotte et à ses compétences, je pense qu'elle est moins « sachante » que l'ensemble des Directeurs généraux, financier, juridique, comptables qu'elle audite.

Une autre différence non négligeable réside dans la durée des missions. En effet, les audits internes (contrôle) font l'objet de missions dont la durée excède très souvent la semaine, ce qui n'est jamais le cas des audits internes (qualité) lorsque le domaine est un processus. Faut-il allonger la durée des missions ? Je n'ai pas de réponse, mais il est intéressant de constater que les moyens sont donnés aux audits internes (contrôles) parce qu'ils sont considérés par les directions générales comme des outils extrêmement importants et il est rare que les audités reculent l'échéance qui leur est proposée sous prétexte qu'ils ont des activités plus importantes à ce moment-là.

Un exemple à suivre en ce qui concerne la programmation : en audit (contrôle) elle est faite en fonction d'une évaluation préalable des risques ce qui n'est as fait en audit (qualité). Nous avons commencé à le faire avec la dernière version de l'ISO 9001 qui nous engage à planifier des fréquences, je cite : « en tenant compte de l'état et de l'importance des processus et des domaines à auditer, ainsi que des résultats des audits précédents. »

Il faut noter que l'analyse des risques est une piste incontournable de progrès pour les audits (qualité).

Ce qui donne un caractère majeur aux audits (contrôle) chez I3F est le bilan qui est effectué devant les membres de la « Commission d'audit et des comptes » qui regroupe le DG, les DGA et les directeurs membres du CODIR ainsi que les directeurs non-membres qui ont fait l'objet d'un audit. Je souhaiterais à tous les organismes de faire ainsi à propos des audits internes (qualité) ce qui donnerait un peu plus d'importance à cette activité et qui nous obligerait nous autres auditeurs qualités (ou de management) internes à identifier des problèmes plus musclés que des écarts documentaires. À I3F, les résultats des audits sont commentés devant le CODIR.

Bravo !

En conclusion, la réflexion amorcée chez I3F devrait l'être partout où coexistent ces deux activités.

Personnellement, bien que de nombreux écarts demeurent, je suis *a priori* pour un rapprochement et pour une relation bienveillante entre auditeurs et audités de toutes natures pour le plus grand bien des organismes qui les pratiquent (faire remonter un maximum de problèmes et de dysfonctionnements et les résoudre).

6.7 L'auditeur est-il tenu pour responsable en cas de problème grave ?

Voici quelques réflexions sur la responsabilité civile et pénale de l'auditeur interne.

Une question intéressante posée par un lecteur fervent : « Un auditeur interne peut-il être tenu pour responsable lorsqu'un problème (grave) survient peu de temps après son passage sur une activité qu'il a auditée ? »

Je ne peux pas faire une réponse de juriste pour la simple raison que je suis d'une incompétence absolue en la matière. Je veux simplement faire une réflexion à propos des missions et du statut de l'auditeur interne.

6.7.1 La mission tout d'abord

Les constats d'audit s'effectuent à travers des sondages. Il n'y a pas d'examen systématique de toutes les composantes d'un domaine audité, que ce soit un processus, un service une fonction ou un organisme entier.

L'auditeur s'entretient avec le responsable puis avec quelques employés, ouvriers ou agents mais pas tous. Il regarde quelques dossiers, pas tous. Il s'intéresse à quelques postes de travail, pas à tous. Il examine quelques instruments de mesure, pas tous. Il jette un œil sur quelques affaires, mais pas sur toutes.

En conséquence, la probabilité qu'il détecte un dysfonctionnement n'est pas absolue, loin de là. Il prend un instantané d'une situation. Ce qu'il constate à un moment M, il ne l'aurait peut-être pas vu à l'instant I – 1 ou I + 1. Si aujourd'hui, l'employé Charles Jeanroy porte ses EPI (équipements de protection individuels), il oubliera peut-être de les porter demain. Si l'ouvrier qui travaille à sa machine respecte aujourd'hui les consignes de sécurité, peut être que demain, il ouvrira le capot en ayant pris soin de débrancher le capteur qui coupe l'alimentation électrique. Si aujourd'hui l'agent a mesuré le PH de l'eau qu'il contrôle, demain, il ne le fera pas parce que son instrument a disparu ou qu'il est cassé. Cette approche statistique non fiable ne permet pas à un auditeur de faire des constats exhaustifs. De plus, un constat n'est pas forcément représentatif d'une situation. Nous avons déjà évoqué ce phénomène. Par exemple, s'il constate que parmi dix dossiers examinés, deux ne sont pas conformes aux modèles établis, cela ne signifie pas que dix pour cent des dossiers ne sont pas conformes. C'est ensuite à l'audité, qui a pris conscience du problème, de le quantifier en procédant à un examen approfondi de la situation.

6.7.2 Ensuite le statut de l'auditeur

Je rappelle que l'auditeur interne est par définition un « non-sachant » et, qu'à ce titre, il n'est pas un expert du métier et du domaine audité. Un auditeur interne doit être indépendant du domaine audité. Il ne doit pas y exercer de responsabilité. En conséquence, il ne peut être tenu pour responsable du non-respect des règles ou consignes diverses, que ce soit dans le domaine de la sécurité, de l'environnement ou de la qualité. Cette responsabilité est du ressort du patron du domaine. Il est payé pour cela, pour connaître et faire respecter les modèles par ses équipiers.

6.8 Faut-il faire des audits seul ou en binôme ?

Pour apporter un maximum d'efficacité à un audit, qu'il soit interne, seconde ou tierce partie, mon avis est qu'il vaut mieux travailler seul. Nous évitons ainsi un certain nombre de désagréments et d'inconvénients qui sont les suivants.

La rupture du fil qui relie l'auditeur à l'audité. Lorsque deux auditeurs s'entretiennent avec un audité, ils ont tendance à suivre chacun un fil de question et à jouer ainsi au ping-pong. L'audité suit à la fois deux fils de pensées et ne se concentre pas sur ses réponses. Parfois même, il est sur le point de prendre conscience d'un fait négatif et une question inopportune vient rompre le cours de son raisonnement. Si deux auditeurs travaillent ensemble, il faut absolument qu'ils conviennent d'un accord d'intervention. Celui qui parle ne doit pas être interrompu par le second quelles qu'en soient les raisons. Il y a changement d'auditeur lorsque celui qui tire le fil a terminé sa trajectoire et qu'il change de sujet. Le changement de fil peut se matérialiser par une phrase de reformulation (une sorte de conclusion intermédiaire d'une phase de l'entretien). Cela se traduit également souvent par une phrase du genre :

> « J'aimerais aborder maintenant les activités de contrôles… »

À cet instant, le second auditeur peut prendre la parole. Par exemple :

> « Avant d'aborder ce sujet, j'aurais quelques petites questions à vous poser. »

Cependant, le mieux est que celui qui parle pense à passer le relais à son binôme.

> « As-tu quelque chose à ajouter ? »
>
> ou bien :
>
> « Y a-t-il quelque chose que tu souhaites connaître ? »

Vous me rétorquerez que cela peut être évité en chargeant l'un des deux auditeurs de prendre des notes par exemple. L'un parle et l'autre écrit. C'est une solution en effet mais qui présente d'autres inconvénients, par exemple celui d'inquiéter l'audité par trop de notes. Nous avons déjà évoqué ce phénomène. L'écriture inquiète certains audités qui n'osent plus parler de peur que cela soit noté sur un rapport.

Le travail en binôme présente cependant quelques avantages non négligeables et entre autres celui de la formation des auditeurs débutants. Il est en effet rassurant d'être d'abord auditeur avant d'être responsable d'audit. Cela permet de profiter de l'expérience des anciens et d'acquérir de bonnes pratiques d'audits. Cela permet aussi de prendre des leçons parfois sur ce qu'il ne faut pas faire. Lorsque l'on est en position de recul, il est aisé de poser un regard critique (constructif) sur le travail et les pratiques du responsable d'audit (RA) et d'en tirer profit.

Dans le cas des audits croisés, la tradition veut qu'ils se fassent en binôme et la raison en est essentiellement la formation de nouveaux auditeurs et l'acquisition d'expérience dans des systèmes de management nouveaux. Par exemple, un responsable d'audit qualité expérimenté peut devenir auditeur et accompagner un responsable d'audit QE ou E ou SE dans un audit à connotation sécurité ou environnemental. Un autre avantage non négligeable dans un couple d'auditeurs croisés est la connaissance des autres. Les membres d'un club ne se connaissent que très peu et n'ont pas beaucoup d'occasions de se voir mis à part les deux ou trois réunions annuelles du club. Il est donc intéressant qu'ils le fassent à travers des réalisations d'audits. Cela tisse des liens entre les membres, augmente l'expérience de relation humaine des auditeurs et tisse le réseau. Dans le club franc-comtois, cette pratique est érigée en règle. Les auditeurs essaient de travailler toujours avec des partenaires qu'ils ne connaissent pas.

6.9 Peut-on jouer au client mystère dans un audit ?

Voilà une autre question intéressante posée par une auditrice (fervente lectrice elle aussi) au sujet de l'audit d'un processus d'accueil dans une collectivité. Son patron (responsable qualité) lui suggérait de procéder ainsi en raison de la faible performance apparente d'un audit interne dans ce genre d'activité. Ce patron expliquait que la personne chargée de l'accueil répondrait correctement aux questions de l'audité mais que cela ne signifiait pas pour autant que ladite personne respecterait ensuite et toujours les règles relationnelles relatives à l'accueil des usagers. En conséquence, il pensait que la meilleure façon de vérifier la qualité effective de cette relation agent/client était de faire des appels mystères comme les opérateurs de téléphonie en font à la demande de leurs clients pour mesurer l'efficacité des réponses (nombre d'appels traités, nombre moyen de sonneries avant décrochage, etc.). Cette auditrice avait un doute sur l'intérêt d'une telle pratique et en a fait part à son entourage lors d'une réunion de son club d'auditeurs croisés.

Beau sujet de dissertation.

Bien entendu, la réponse qui suit n'est pas le modèle absolu et il est possible de pratiquer autrement. Cependant, il faut ici également commencer par rappeler quelques règles fondamentales de l'audit interne.

Cette pratique est basée sur une confiance réciproque. Si l'auditeur soupçonne l'audité d'être un tricheur et un malfaisant, la relation bienveillante est mal

partie. Il est acquis que l'audité doit être prévenu de la réalisation des audits qui est planifiée. La pratique d'audit surprise n'est pas dans les habitudes du management QSEDD.

En revanche, le souci du patron de la qualité de cette collectivité qui a soulevé la question est légitime. Il ne faut pas seulement se contenter de poser quelques questions sur la connaissance des règles et sur la volonté de les mettre en œuvre dans la relation avec le client.

Ma proposition de réponse est simple : il faut faire travailler l'audité c'est-à-dire attendre un appel pour s'assurer qu'il le traite correctement. L'auditeur peut à ce moment-là constater que la règle est appliquée naturellement ou non, c'est-à-dire que l'audité à l'habitude des bonnes pratiques d'accueil. C'est ainsi que l'on fait pour s'assurer que les personnels effectuent correctement les contrôles, par exemple.

Si l'on est dans une situation où l'appel du client n'est pas possible (en dehors des heures d'ouverture par exemple), il se peut que l'auditeur joue le rôle du client, avec la permission de l'audité bien entendu.

Je pense qu'il n'est pas bon de se défier des audités. Les appels mystères doivent être décidés par les audités eux-mêmes afin de vérifier leur performance dans le cadre d'une autoévaluation.

Action égale réaction. Défiance égale falsification.

Ce qui est dit pour les appels téléphoniques est également valable s'il s'agit de d'accueil de visiteurs.

6.10 Comment évaluer l'efficacité des audits et des auditeurs ?

Il faut bien aborder cette question à laquelle je ne sais pas répondre. Bien entendu, si vous voulez absolument une réponse, je vais vous la donner mais je ne suis pas certain qu'elle vous satisfera comme elle ne me satisfait pas moi-même.

D'abord, je pense qu'il n'est pas possible de dissocier audits et auditeurs. Il me semble difficile de pratiquer des audits efficaces avec de mauvais auditeurs et réciproquement. L'évaluation se fera donc sur un global auditeurs/audits, c'est-à-dire sur le processus d'audit interne.

La méthode la plus simple, me diront les débutants, est de faire faire cette évaluation par les audités.

Ils jugeront, en tant que clients des audits, la pertinence des rapports. Vous connaissez le genre de questions que l'on peut poser. Par exemple :

> « Les auditeurs vous ont-ils aidé à prendre conscience des dysfonctionnements de votre domaine ? »
>
> « Avez-vous eu le sentiment qu'ils comprenaient vos problèmes ? »
>
> Etc.

Jusque-là, tout va bien. La difficulté est que dans la plupart des cas, les réponses sont plutôt positives. Nous sommes en interne, souvenez-vous en. Les gens se connaissent et ne veulent pas sabrer leurs collègues de travail. Les remontées d'informations qui permettraient d'identifier des points faibles sont donc faussées par le souci des audités de ne pas nuire aux auditeurs. Eux aussi sont devenus bienveillants. Ne nous en plaignons pas.

D'autre part, les clients des audits ne sont pas seulement les audités. Les managers ont aussi leur mot à dire.

Ne cherchons pas absolument la mesure dans le cas des audits internes. Il est possible de faire des évaluations sympathiques de temps à autre en donnant un sentiment à propos des éléments suivants (et cela peut être réalisé par les auditeurs) :

- Le nombre et le type d'actions de progrès issues des audits vous semble-t-il suffisant (deux ou trois actions en moyenne et une action de fond à chaque audit) ?
- Les actions de progrès sont-elles mises en place dans les délais prévus par les audités ?
- Les programmes d'audits sont-ils respectés ?
- Les audits sont-ils demandés par les audits eux-mêmes ?
- Les pilotes assistent-ils aux audits de leurs processus sans se faire tirer l'oreille ?
- Votre patron connaît-il ses auditeurs ?
- Votre patron s'intéresse-t-il aux rapports d'audits ?
- Assiste-t-il parfois (souvent ?) aux réunions de clôture ?
- Intervient-il de temps en temps pour prendre des nouvelles des actions de progrès ?
- Exerce-t-il parfois une pression auprès des audités pour que ces actions de progrès soient mises en place plus vite ?

Il est possible et même recommandé de procéder à ces évaluations lors d'une réunion du corps d'auditeurs. Vous-même, responsable QSEDD, opérez un vote à main levée pour connaître l'avis de vos auditeurs internes à propos de chacune de ces questions (c'est la méthode rapide). Ou bien vous leur faites remplir un petit questionnaire que vous dépouillez dans le silence de votre bureau après la réunion (c'est la méthode lente).

Dans tous les cas, n'oubliez pas que toute évaluation doit conduire à des actions de progrès et c'est ce que vous ferez en conclusion à cette analyse annuelle.

6.11 Les audits de fournisseurs

Peut-on pratiquer des audits de fournisseurs avec l'approche bienveillante ?

C'est une bonne question également. *A priori*, ce sera difficile parce que vous naviguez sur deux bateaux différents. Vous faites partie du même convoi, j'en conviens, et il y a convergence entre vos intérêts et celui de vos fournisseurs. Hélas, ceux-ci sont tellement habitués à faire les frais de vos politiques de réduction de coûts qu'ils se méfient de vous. En conséquence, la confiance ne sera pas aussi facile à installer entre vous et eux qu'entre vous et vos pilotes de processus.

« Chat échaudé craint l'eau froide », dirait ma chère grand-mère.

Vous pouvez cependant tenter d'expliquer à la direction de vos sous-traitants votre nouvelle approche basée sur un partenariat qui ne se limite pas à un discours tenu le jour de l'assemblée générale de vos fournisseurs mais qui sera entretenu tout au long de l'année.

Vous-même devez jouer franc jeu.

Pratiquez ce type d'audits uniquement avec ceux qui vous paraissent dignes de relations durables.

Je pense que deux ou trois audits seront nécessaires avant que la garde ne se baisse et qu'ils vous confient en toute franchise leurs problèmes et leurs misères.

Que cela ne vous empêche pas d'utiliser systématiquement les outils et les méthodes proposées. Émettez des ondes positives, utilisez des questionnements d'apprentis, pratiquez le PDCA dans vos audits, etc.

Les résultats en matière de pistes de progrès ne seront peut-être pas aussi probants qu'en interne mais vous verrez que cela améliorera sensiblement la qualité de vos fournitures.

6.12 Les audits et les revues de direction

Bien entendu les résultats des audits, outre le fait que les constats aient fait l'objet d'action de progrès, doivent être utilisés en revue de direction. C'est une exigence des normes relatives à la qualité, à la sécurité et autres référentiels. Mais cela est aussi une suite logique. En effet, nous avons besoin de disposer d'une synthèse des conclusions de tous les audits effectués dans une période écoulée afin d'identifier les points forts et faibles de notre organisme. Chaque audit a permis d'identifier les points forts et faibles (pistes de progrès) de chacune des composantes de notre organisation et ensuite nous devons monter d'un niveau et synthétiser ces résultats à l'étage au-dessus (celui de la direction). Si l'organisme est important, il peut y avoir plusieurs étages intermédiaires entre les processus de base et le top management mais le raisonnement est le même.

La technique d'évaluation qui est présentée tableau 6.1 permet de compiler les résultats de chaque audit et de disposer ainsi d'une synthèse chiffrée. Il faut se méfier des chiffres ainsi obtenus et une bonne analyse des situations et quelques commentaires permettront de fournir des conclusions réfléchies.

Sur un simple plan mathématique (pour comprendre la mécanique de cette synthèse), imaginez que, au cours de la période écoulée, votre corps d'auditeurs a produit dix audits internes. Vous utilisez alors un tableau semblable à celui qui vous sert à chaque évaluation d'audit pour établir cette synthèse. Vous notez dans ce tableau la compilation des résultats des dix audits. Par exemple, la lecture de la première ligne (pilotage et stratégie) indique qu'un processus a été noté en priorité 1, trois processus ont été notés en priorité 2, six processus ont été notés en priorité 3 et enfin aucun n'a été noté en priorité 4.

On peut également découvrir que le principe le plus faible dans cet organisme est l'adaptation au milieu qui montre une faiblesse importante avec 7 processus notés en priorité 1.

C'est ce tableau que vous pouvez communiquer à votre patron en guise de synthèse des audits internes de la période écoulée. Il est inutile de lui raconter par le menu le contenu des différents rapports d'audit. Cela ne lui fera pas aimer plus les revues de direction. Alors que si celle-ci ne dure qu'une heure (au maximum), il pensera que vous êtes un homme (une femme) efficace et par conséquent précieux.

C'est pareil pour les autres thèmes qui doivent être abordés au cours de ces revues. Ne bassinez pas votre patron avec le détail des actions correctives et

préventives. Faites une synthèse préalable avec points forts et points faibles. Les informations en entrée doivent être communiquées à votre patron avant la revue de direction et ce de manière synthétique (je me répète, je sais).

Le tableau ci-dessous permet aussi de voir l'évolution des performances d'année en année sur l'ensemble des principes.

Tableau 6.1 Similitudes, divergences et synergies entre l'audit interne et l'audit qualité interne

Évaluation de l'efficacité du processus	1re Prior.	2e Prior.	3e Prior.	4e Prior.
1. Pilotage et stratégie	1	3	6	0
2. Satisfaction clients	5	3	2	0
3. Adaptation au milieu	7	1	2	0
4. Implication du personnel	0	2	6	2
5. Optimisation des ressources	1	4	3	2
6. Organisation	0	0	5	4
7. Résultats	1	4	2	3

7

Histoires vraies

Puisque nous arrivons presque au terme de ce livre, je vous fais part de quelques histoires vraies (n'en doutez pas) pour illustrer quelques situations et pour montrer l'intérêt de ces nouvelles pratiques.

7.1 L'exemple du service clientèle

Une plate-forme téléphonique de 50 personnes est chargée de traiter les appels des clients locataires de ce bailleur social (société HLM). Les conseillers clientèles apportent des réponses aux questions ou relaient les questions vers les services concernés de la société. Il existe un turn-over important au sein de ce service malgré la bonne ambiance de travail. Cela est dû à la pénibilité de ces postes qui recueillent les problèmes des locataires et très souvent sont les premiers témoins des difficultés vécues (problèmes financiers, vols, dégradations, etc.). Un conseiller clientèle reste à son poste rarement plus de trois à quatre années.

L'audit de ce processus révèle entre autres pistes de progrès que le service Ressources Humaines n'est pas très réactif. Ce n'est pas la conclusion du rapport bien entendu mais c'est ce que laisse entendre le chef de ce service qui

explique à l'auditeur que le remplacement d'un départ demande un délai de trois mois alors qu'elle souhaiterait que le poste soit pourvu dans les quinze jours. Le turnover est de 30 % et il y a en permanence un ou deux postes vacants. Cela oblige les autres conseillers à absorber une partie du travail des absents, situation qui génère énervement, stress, traitement de moindre qualité de certains appels, etc. Cela engendre également des pertes d'appels qui, faute de ressources, ne reçoivent pas de réponse ou la reçoivent hors des délais souhaités.

Il faut déjà remarquer que cette situation a été connue de l'auditeur parce que sa relation avec le chef de service était bonne. Toutes les procédures sont appliquées, y compris, nous l'apprenons un peu plus tard, celles concernant les ressources humaines. En conséquence, ce type de problème a peu de chance d'être détecté par un auditeur si l'audité fait de la rétention d'information. La confiance entre auditeur et audité est d'autant plus importante que le chef de service connaît bien la personne qui s'occupe des recrutements et ne veut pas lui porter tort. Cependant, la situation est suffisamment sérieuse pour qu'elle ose en parler avec toutefois beaucoup de réticence.

Le service clientèle argue du fait qu'il est un processus opérationnel et qu'il est donc client du service ressources humaines. En conséquence, il attend que son exigence de recrutement dans un délai de deux semaines soit satisfaite. Cet argument est recevable mais il s'agit de ne pas heurter de susceptibilité ni de créer une situation de blocage. Ce problème est récurrent et concerne également d'autres services qui sont au contact direct de la clientèle. Ce sont donc des processus majeurs. On peut citer les gardiens par exemple qui affichent aussi un turn-over important.

Un complément d'audit aux ressources humaines nous apprend que ce délai de trois mois est normal car il faut rédiger les annonces et solliciter les agences d'intérim, recevoir les candidatures, les analyser, recevoir les candidats, les présélectionner, les sélectionner, etc. Et le service ressources humaines nous fait comprendre qu'il n'y a pas que le service clientèle qui le sollicite. La société compte 2 500 personnes et le personnel qui s'occupe du recrutement ne chôme pas.

Comme on dit, c'est un sujet très chaud.

Cette situation perdure depuis quatre ans environ et un *statu quo* s'est installé entre le service Clientèle et le service Ressources Humaines. Le service Clientèle n'est pas content mais il ne formule pas de reproche direct. Sa responsable sait que sa collègue qui s'occupe du recrutement fait son possible

et fait preuve de beaucoup de compétences mais la situation n'est pas acceptable. Le chef du service clientèle a fait des propositions pour recruter elle-même et raccourcir ainsi le circuit mais cette suggestion n'a pas les faveurs de sa direction. Celle-ci ne veut pas créer de précédent et favoriser la concurrence interne pour les processus support.

Le premier souci de l'auditeur est de formuler un constat objectif et correct. S'il écrit que le service Ressources Humaines n'est pas réactif parce qu'il demande trois mois pour pourvoir un poste qui devrait l'être en quinze jours, il est partial parce que c'est un jugement de valeur et ensuite, il déclenche la troisième guerre mondiale. Le constat est donc que le turn-over de 23 % génère en permanence une vacance préjudiciable au traitement des demandes des clients et à la satisfaction de leurs exigences.

Autre remarque en passant : ce type de conjoncture est caractéristique. De nombreux cas similaires existent partout dans toutes les organisations. Les problèmes constatés dans des processus demandent des solutions qui sont en partie ailleurs, dans d'autres processus.

Hélas, l'organisation et les habitudes de management et de travail ne permettent pas d'envisager de solutions faciles. Chacun pense qu'il fait son travail correctement et qu'il ne peut rien faire de plus. En l'occurrence, tout le monde pense avoir raison.

L'audit est terminé et un problème de fond a été soulevé. La clef du succès (l'action de progrès qui ne dépend plus de l'auditeur mais de l'audité) réside dans la capacité du pilote à travailler avec les pilotes des autres processus concernés par ce problème. Et plutôt que de se lancer mutuellement des accusations à la face, les pilotes décident de reprendre le problème à la base, de faire fi des habitudes et de réfléchir à partir de l'énoncé de la situation sans idées préconçues. Ils constatent que le turn-over est assez constant (c'est quasiment le même depuis quatre années) et que l'on peut l'intégrer dans des prévisions. Il devient ainsi possible, sans prendre de gros risque économique, de procéder à des recrutements anticipés, sans attendre les départs des collaborateurs.

De plus, le chef du service clientèle se rapproche encore plus de ses conseillers afin de tenter de connaître les volontés de démission. Le but étant de ne pas apprendre les décisions des personnes un mois avant fin du contrat (la durée du préavis). Il s'agit de faire passer le message que les départs sont choses naturelles et qu'il n'y aura pas de représailles si quelqu'un annonce son souhait de quitter la société deux ou trois mois avant l'échéance.

Les pilotes se rencontrent et échangent.

En plus de la mise en œuvre de recrutements anticipés, des idées de recrutement de groupe sont lancées. Des idées de présélection téléphoniques sont lancées. Des idées de mise en concurrence des sociétés d'intérim sont lancées. Des idées de sous traiter une partie des appels à des sociétés extérieures sont lancées.

Le chef de service clientèle se propose de s'impliquer dans le recrutement un peu plus en amont.

La dynamique de progrès est en marche.

7.2 Le problème des pré-états des lieux

Pour améliorer le départ des locataires, cette société a institué un pré-état des lieux qui est destiné à faire prendre conscience aux occupants qui quittent les lieux des travaux qui devront être entrepris pour la remise en état du logement. Les frais seront à la charge de ce locataire déduction faite bien entendu évidemment des éléments de vétusté ou des éléments qui incombent à la responsabilité du bailleur. La connaissance de cet état des lieux préalable à celui qui sera fait officiellement laisse au locataire le loisir de procéder lui-même aux réparations (et de réduire ses frais de départ) ou plus simplement de savoir ce qui lui sera facturé et de faire faire éventuellement les travaux par des amis ou des entreprises.

Il est décidé que ce pré-état des lieux doit avoir lieu quinze jours avant l'état des lieux définitif et un engagement de service est validé sur ce sujet par la direction.

Un audit sur le processus de gestion des départs analyse ces activités et l'auditeur demande comment les performances sont évaluées pour cet engagement de service. L'audité lui répond qu'un indicateur a été mis en œuvre pour comptabiliser les retards. L'auditeur pose une question sur la performance enregistrée et l'audité exhibe fièrement un 100 % de réalisation des états des lieux dans les délais prescrits.

À la question : « Quels sont les bénéficiaires de la mise en œuvre de ce pré-état des lieux ? », le pilote répond que les clients peuvent réduire les coûts de remise en état de leur logement parce qu'ils connaissent les dégâts à réparer avant l'état des lieux officiel et que la société y gagne aussi car les travaux de remise en état sont souvent facturés moins chers que les prix de revient (ce sont des logements sociaux avec une politique sociale de haut niveau). Le gardien

n'a pas le souci de faire intervenir les entreprises, bref, il pense que c'est une excellente affaire pour tout le monde.

L'auditeur poursuit avec une seconde question : « Quel est l'impact de cette performance sur les parties intéressées (concrètement cela va sans dire) ? »

Et là, pas de réponse. Il n'y a pas d'évaluation des économies engendrées ni de l'accroissement de la satisfaction des locataires partants. Autrement dit, en ce qui concerne la mesure de la performance, l'indicateur donne des informations sur l'activité et non sur le résultat. En fait, s'il n'y avait aucun bénéfice ni pour le locataire ni pour la société, il faudrait vite supprimer cette activité qui, rappelons le coûte un peu de ressources puisque le gardien fait deux états des lieux au lieu d'un !

Une piste de progrès est notée par le gardien qui est d'accord sur la nécessité de mettre en place un indicateur plus pertinent et orienté résultats.

En conclusion de cette situation, nous pouvons affirmer là encore que ce genre de piste de progrès n'est possible que si les relations auditeur/audité sont empreintes de bienveillance. Les deux personnes discutent et échangent sur une base de confiance réciproque et sur des éléments de logique. Si le gardien fait de la résistance, il arguera que son processus a un indicateur et qu'il est meilleur juge que l'audité pour choisir sa méthode mesure de performance. Si cette occurrence échoit, il est fort probable que la situation se bloque.

7.3 Un exemple de dysfonctionnement récurrent

Nous avons évoqué dans les pages précédentes la nécessité de faire régulièrement des synthèses entre auditeurs. La situation qui suit est un exemple qui illustre cette nécessité.

Il s'agit d'une entreprise qui fait de la maintenance de chauffages dans des ensembles d'immeubles. Les audits internes font apparaître quelques remarques sur les retards d'intervention de certaines agences en regard des programmes de maintenance qui sont planifiés. Ces retards font l'objet de pistes de progrès qui ne donnent pas vraiment de résultats probants.

Il se trouve que, lors d'une réunion, les différents auditeurs qui ont participé aux audits des agences échangent à propos de ces difficultés. Ils découvrent que tous ont constaté ce phénomène et une rapide analyse des rapports montre que cette situation est caractéristique des agences qui interviennent à Paris.

La raison invoquée par les responsables d'agences est la suivante.

Presque chaque fois qu'une équipe intervient dans un ensemble en région parisienne, soit les véhicules subissent des dégradations en l'absence des intervenants qui travaillent dans les chaufferies, soit, lorsque c'est en ville, il est impossible de trouver un parking à proximité.

En conséquence, les équipes retardent au maximum les journées d'intervention dans ces endroits.

La réunion des auditeurs a ainsi permis d'identifier un problème de fond à partir de constats de moindre importance sur plusieurs audits.

7.4 Le protocole de circulation des transporteurs dans une entreprise

Dans cette entreprise, un protocole a été élaboré dans le cadre de la démarche santé et sécurité engagée depuis plusieurs mois. Ce protocole est relatif aux compagnies de transports qui livrent la société. Il concerne les modalités de circulation dans l'enceinte de l'entreprise, les modalités de chargements et de déchargements, etc.

Ce protocole est rédigé en français bien entendu mais aussi en anglais et en allemand.

L'auditeur prend connaissance de ce protocole qui semble complet et bien documenté. Cependant, cet examen n'est pas suffisant. Il demande au responsable SST d'aller sur le terrain. Il se place vers l'entrée et à proximité du poste du gardien. Chaque chauffeur qui pénètre dans le périmètre surveillé doit s'arrêter devant la barrière et laisser une carte d'identité qu'il récupère à sa sortie.

Le premier camion qui arrive est immatriculé en Roumanie.

L'auditeur pose des questions :

- « Comment le gardien vérifie-t-il que ce transporteur-ci dispose du protocole ? »
- « Quelle langue parle ce chauffeur ? »
- « En quelle langue le gardien échange-t-il avec le chauffeur ? »
- « Quelles langues parle ce gardien ? »
- « Et les autres gardiens ? »
- « Comment font-ils pour s'assurer que les chauffeurs connaissent le protocole ? »
- « Comment font-ils pour s'assurer que les chauffeurs respectent ce protocole dans l'enceinte ? »

Le responsable est incapable de répondre à ces questions.

En fait, il explique que le protocole a été envoyé aux transporteurs principaux qui sont référencés. Ceux-ci l'ont signé mais il ne sait pas comment cela se passe avec les chauffeurs et comment ceux-ci sont informés de ce document et de la nécessité de le respecter. Il s'interroge également sur le respect du protocole par les sociétés qui sont affrétées par ces transporteurs référencés. C'est le cas des quelques camions que l'auditeur a vu passer pendant sa station à la loge du gardien. Il pense qu'ils n'en ont pas connaissance.

Concrètement, de protocole il n'en était pas question à l'entrée. Le gardien communiquait par signes avec les chauffeurs étrangers et avait déjà bien des difficultés à expliquer qu'il leur fallait suivre le fléchage pour se rendre aux entrepôts et décharger leurs marchandises.

Il y a là une piste de progrès évidente que l'audité s'engage à mettre en œuvre. Il ne sait pas comment mais il s'y engage.

7.5 Le contrôle de la viande

Une entreprise agroalimentaire achète de la viande à un fournisseur. Le contrat prévoit que cette viande doit faire 15 % de matière grasse maxi. Des contrôles de cette caractéristique par le client dans son laboratoire montrent des non-conformités assez fréquentes. Il en a dénombré quatre au cours du mois précédent.

Ce client envoie un de ses auditeurs internes chez ce fournisseur pour faire le point de cette situation. Lors de l'audit, le fournisseur explique que les bouchers qui effectuent la découpe et préparent la viande sont compétents. Ils ont tous une expérience (pas d'apprentis ni de débutant) et en conséquence sont habilités pour évaluer à l'œil le taux de matière grasse. La direction du fournisseur explique qu'il existe un appareil de contrôle qui pourrait fiabiliser cette opération de vérification mais que sont prix est de plus de 200 000 euros. Il ne peut être acheté car ses clients (dont celui représenté par l'auditeur) demandent de baisser les prix d'achat de la viande.

La situation est dans une impasse.

Dans ce cas, le problème est identifié et il s'agit de mettre l'audité sur une piste de progrès. Il s'agit surtout que l'audité accepte l'idée qu'une autre solution est possible que celle qui consiste à acheter la machine et qu'il faut y réfléchir. Actuellement, la direction du fournisseur pense que cette situation n'a pas d'issue.

L'auditeur reformule le constat :

– « Les produits que vous nous livrez sont parfois non conformes ?
– Oui ! »

Il questionne ensuite le directeur pour qu'il prenne conscience de la situation :

– « Que pensez-vous de l'efficacité de votre méthode de contrôle ?
– Elle ne l'est pas entièrement !
– Quels sont les facteurs qui génèrent ce manque d'efficacité ?
– Je pense que les bouchers ont parfois des jugements différents. Ils ne voient pas tous de la même manière et ils ne sont peut-être pas toujours attentifs.
– Comment contrôlez-vous le taux de matière grasse de la viande avant de nous l'expédier ?
– Nous ne le contrôlons pas. Nous pensons que les bouchers enlèvent suffisamment les graisses lors de la préparation.
– Comment peut-on maîtriser la qualité d'un produit sans le contrôler en final ?
– Je ne sais pas. »

À ce moment-là, c'est le responsable qualité du fournisseur présent qui prend le relais :

– « C'est un procédé spécial ?
– On pourrait effectivement le croire. Qu'en pensez-vous ? Quelles pistes cela ouvre-t-il pour vous ? »

Le dialogue s'engage sur une possibilité d'amélioration.

Effectivement, le fournisseur propose quelques jours plus tard un plan d'actions qui consiste à habiliter ses bouchers avec des étalonnages fréquents sur des viandes contrôlées au préalable. Chaque mois, le responsable qualité leur présentera des préparations qu'il aura fait contrôler à des taux différents de graisse (10 %, 15 %, 20 %, etc.). Les bouchers feront des évaluations, analyseront leurs jugements et se réétalonneront mutuellement en regard des échantillons.

Le client accepte la proposition et attend d'en vérifier l'efficacité.

Dans cet exemple, l'auditeur a surtout joué un rôle de pédagogue qui n'est pas une des moindres missions de son activité. Le but de la manœuvre n'est pas simplement de faire un constat d'écart mais d'arriver à une situation corrigée, c'est-à-dire améliorée.

8

Cadeau : le test de l'année

Quel genre d'auditeur êtes-vous ?

Voici un petit test qui vous permettra de situer votre pratique d'audit si vous êtes un auditeur confirmé. Si vous êtes un débutant, attendez quelques mois avant de faire ce test.

1. Lors de la visite de l'organisme audité :
- a) On vous présente les audités par leurs noms et leurs fonctions.
- b) On vous fait passer pour un client important auprès des audités.
- c) On vous conseille de courir en zigzag pendant la traversée des ateliers et des bureaux.

2. Lors de la préparation de l'audit :
- a) On vous ouvre sans problème armoires et bases de données.
- b) On vous accroche des anneaux de grelots aux chevilles.
- c) On vous fait boire un verre de rhum et fumer une cigarette.

3. Lors de l'audit sur le terrain :
- a) Vous avez le sentiment que c'est un jour ordinaire pour le personnel.
- b) Les bureaux et ateliers se vident au fur et à mesure que vous avancez.
- c) L'observateur qui vous accompagne mesure 2,10 m, pèse 120 kg et a un 357 Magnum sous sa veste.

4. Lors de votre dernier audit :
- a) Le pilote audité vous a offert des fleurs lors de la réunion d'ouverture.
- b) Le pilote était absent en raison d'un rendez-vous urgent chez un client.
- c) Vous avez failli être écrasé par la chute d'une palette en traversant les stocks.

5. Lors de la réunion de clôture :
- a) Les audités vous applaudissent à l'énoncé des pistes de progrès.
- b) Le patron de l'organisme audité répond à ses mails sur son ordinateur portable disposé devant lui.
- c) Vous êtes obligé d'élever la voix pour couvrir les ronflements des audités.

6. Votre rapport d'audit montre :
- a) Des pistes de progrès essentielles pour l'amélioration de la performance du domaine audité.
- b) Des non-conformités absolument inacceptables.
- c) Des demandes de mises à pieds et de licenciements d'audités.

7. Le soir en sortant du travail après un audit interne :
- a) Vous trouvez un mot de remerciement de l'audité sur votre pare-brise.
- b) Vous retrouvez votre voiture avec les quatre pneus à plat.
- c) Votre appartement a été plastiqué par le FLAC (Front de Libération des Audités en Colère).

8. On vous a nommé auditeur interne parce que :
- a) Cela représente une promotion dans l'évolution de votre carrière.
- b) Vous êtes le dernier arrivé dans la société.
- c) Parce que vous n'avez pas le choix avec six enfants à nourrir.

9. Pour suivre l'avancement des actions de progrès :
- a) Vous jetez un œil sur votre tableau récapitulatif Excel une fois par trimestre.
- b) Vous envoyez des lettres anonymes à votre patron pour dénoncer les pilotes qui sont en retard.
- c) Vous faites des faux la veille de l'audit tierce partie.

10. Votre dernier audit était celui de la direction. Un mois plus tard, votre patron :
- a) Vous a augmenté en vous remerciant de la pertinence de votre audit.
- b) Vous a fait comprendre que pour prendre sa place, il faudra vous y prendre autrement.
- c) Vous a collé un avertissement parce que vous étiez absent de votre poste de travail ce jour-là.

Résultats

Comptez :

- 0 point pour chaque réponse a)
- 1 point pour chaque réponse b)
- 2 points pour chaque réponse c)

Faites le total et découvrez votre profil d'auditeur interne.

De 0 à 6 points : Bravo ! bienvenue au club des auditeurs bienveillants et courtois. Vous n'avez plus grand-chose à apprendre et je vous prédis une fulgurante carrière professionnelle.

De 7 à 14 points : Bravo ! vous êtes sur une bonne voie. Toutefois, essayez de regarder un peu moins les polars du vendredi à la télé. Et relisez encore une fois ou deux ce bouquin.

De 15 à 20 points : Bravo ! vous êtes un impitoyable auditeur. Cependant, prévoyez une reconversion à brève échéance. Évitez la diplomatie internationale et orientez-vous plutôt vers une carrière dans le GIGN.